

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Острозька Академія»
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин та національної безпеки
Кафедра інформаційно-документних комунікацій

ЗАТВЕРДЖУЮ

на засіданні кафедри

інформаційно-документних комунікацій

(протокол № __ від _____ 2024 р.)

Завідувач кафедри _____ Ганна ОХРИМЕНКО

Кваліфікаційна робота

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему:

**«Вплив трансформаційного лідерства на інноваційний розвиток
організацій: аналіз підходів та результатів»**

Виконала студентка IV курсу, групи Інс-41 спеціальності 029 «Інформаційна,
бібліотечна та архівна справа»

Перепелиця Валерія Віталіївна

Керівник: доктор філософії (Phd),
старший викладач

Федорук Олеся Михайлівна

Рецензент: кандидат філологічних
наук, доцент

Маслова Юлія Петрівна

Острог, 2024

Графік виконання кваліфікаційної роботи на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти

№ п/н	Види та етапи робіт	Термін виконання	Підпис наукового керівника
1	2	3	4
1	Вибір теми, закріплення її на кафедрі та визначення наукового керівника	Вересень-жовтень 2023-2024 н.р.	
2	Складання графіка роботи над темою і узгодження його з науковим керівником	Жовтень-листопад 2023-2024 н.р.	
3	Вивчення джерел, літератури, суспільних реалій, матеріалів архіву, періодичних видань; збір та узгодження фактів, даних	Листопад-грудень 2023-2024 н.р.	
4	Складання плану кваліфікаційної роботи й узгодження його з науковим керівником	Грудень 2023-2024 н.р.	
5	Формування концепції, написання вступу й теоретичного розділу роботи	Січень-лютий 2023-2024 н.р.	
6	Написання дослідницької частини кваліфікаційної роботи	Лютий-квітень 2023-2024 н.р.	
7	Завершення рукопису кваліфікаційної роботи та ознайомлення наукового керівника з її першим варіантом	Квітень-травень 2023-2024 н.р.	
8	Повне завершення кваліфікаційної роботи, оформлення її та подання на відгук наукового керівника	Травень 2024 року	
9	Подання роботи на кафедру	до 15 травня 2024 року	
10	Проведення попереднього захисту	до 18 травня 2024 року	
11	Подання рецензії на кафедру	до 12 червня 2024 року	
12	Захист кваліфікаційної роботи	19-20 червня 2024 року	

Здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти _____

Валерія ПЕРЕПЕЛИЦЯ

Науковий керівник _____

Олеся ФЕДУК

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА.....	7
1.1.Сутність терміну «трансформаційне лідерство» та його основні характеристики.....	7
1.2.Вплив трансформаційного лідерства на організаційну культуру	13
Висновки до 1 розділу	17
РОЗДІЛ 2. ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙ: АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ	19
2.1. Загальна характеристика інноваційного розвитку організацій в Україні та світі	19
2.2. Аналіз впливу трансформаційного лідерства та ефективність виробничий процесів: порівняльний аспект	31
Висновки до 2 розділу	34
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА НА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙ (на прикладі українських та іноземних компаній).....	35
3.1. Аналіз впливу трансформаційного лідерства на інноваційний розвиток організацій (на прикладі українських та іноземних компаній).....	35
3.2. Шляхи впровадження перспективних напрямків застосування трансформаційного лідерства для стимулювання інноваційного розвитку...45	45
Висновки до 3 розділу	50
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	57

ВСТУП

Актуальність теми. Жодна сучасна організація сьогодні не може функціонувати без керівника-наставника, який не лише повинен організувати роботу, а й мотивувати свою команду для розвитку компанії. Керівників-наставників сьогодні називають лідерами. Лідер – це той, хто володіє певними характеристиками, які дозволяють впливати на інших в команді для досягнення спільних цілей, а саме він мотивує, вирішує проблеми та направляє.

Вивчаючи питання лідерства, науковці з роками почали виокремлювати види та стилі лідерства. Особливу увагу приділяють для трансформаційного лідерства. Цей вид спрямований саме на створення змін у внутрішніх переконаннях, мотивації та цінностей команди для досягнення високого рівня особистого розвитку. Сучасні організації все частіше використовують цей вид лідерства, адже він допомагає розвинути індивідуальний потенціал та розкрити інтелектуальні стимули кожного із команди. Це допомагає підлеглим швидко реагувати на кризові ситуації та віднайти інноваційний підхід для вирішення проблеми, що так важливо на сучасному ринку праці.

Кожна організація сьогодні прямує до інноваційних нововведень, і кожному керівнику - лідеру варто зосередитися на стилі керівництва. Це допоможе спонукати підлеглих та утримати їх увагу для підтримки змін в організації. Також варто пам'ятати про мотивацію працівників, у сучасному середовищі складно знайти підхід та вміти зацікавити до праці задля успішної роботи підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в аналізі впливу трансформаційного лідерства на інноваційний розвиток, на прикладі результатів та підходів сучасних організацій.

Завдання для досягнення поставленої мети:

- розкрити сутність терміну «трансформаційне лідерство» та його основні характеристики;

- розглянути вплив трансформаційного лідерства на організаційну культуру організації;
- проаналізувати інноваційний розвиток організацій в Україні та світі;
- здійснити аналіз впливу трансформаційного лідерства на ефективність виробничих процесів;
- дослідити впливу трансформаційного лідерства на інноваційний розвиток організацій;
- сформулювати шляхи впровадження перспективних напрямків застосування трансформаційного лідерства для стимулювання інноваційного розвитку.

Об'єктом дослідження є вплив трансформаційного лідерства на інноваційний розвиток організацій.

Предметом дослідження є підходи та результати, щодо впливу трансформаційного лідерства на розвиток організацій.

Джерельна база дослідження. Вперше термін трансформаційного лідерства використав Джеймс Даунтон в 1973 році у своїй книзі "RebellLeadership". Згодом це поняття почало цікавити багатьох науковців і кожен зробив внесок для вивчення цього поняття, а саме: Б.Бернард – розширив концепцію трансформаційного лідерства К. Бланшард – працював над поняттям ситуаційне лідерство, яке розглядало пристосування керівником свого стилю лідерства відповідно до рівня розвитку працівників; Л.МакГрегор – зосередила своє дослідження стосовно впливу на інновації і зміни в організаціях; М. Тидвелл – акцентував свої дослідження на ролі трансформаційного лідерства у сприянні розвитку організацій.

Стосовно вивчення питання розвитку лідерства в організаціях присвячені праці: Р.Дафта, Б.Басса, Т.Куна, Ф. Тейлор, Д.Барнса, Д.Даунтон, Б.Аваліо, Г.Юкл, Д.Коттер, Р.Дафт. Ці науковці зробили вагомий внесок у вивченні цього питання.

Методи дослідження. Для написання дипломної роботи було застосовано:

- Синтез, узагальнення та контент аналіз для визначення поняття трансформаційного лідерства і визначення сутності впливу трансформаційного лідерства на інноваційний розвиток організацій.
- Моделювання – ґрунтується на використанні схем, рисунків та моделі трансформаційного лідерства.
- Аргументація, аналіз, порівняння - аналіз інформації під час написання впливу трансформаційного лідерства на інноваційний розвиток організацій. Також під час аналізу впливу трансформаційного лідерства на виробничі процеси та загальної характеристики інноваційного розвитку організацій в Україні та світі. Порівняння використовувалося при дослідженні інноваційного розвитку українських та іноземних компаній. Аргументація стосовно результатів дослідження.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в аналізі впливу трансформаційного лідерства на інноваційний розвиток організацій за допомогою аналізу сучасних компаній і наданні рекомендацій стосовно використання давного стилю лідерства.

Практичне значення одержаних результатів дипломної полягає в можливості її використання для поглиблення знань із тем «Сутність трансформаційного лідерства», «Вплив трансформаційного лідерства на інноваційний розвиток». Матеріал може бути корисним для академічної спільноти та його подальшого використання в наукових цілях.

Апробація результатів участь у Міжнародній науково-практичній студентській конференції «Актуальні питання інформаційної діяльності: теорії та інновації». Тези на тему: сутність терміну «Трансформаційне лідерство» та його основні характеристики [31].

Структура кваліфікаційної роботи. Дипломна робота містить 3 розділи по 2 підпункти, висновки і список використаних джерел та

літератури. Загальний обсяг дипломної 55 сторінок основного тексту, 8
рисуноків та 4 таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА

1.1. Сутність терміну «трансформаційне лідерство» та його основні характеристики

Кожен лідер обирає свою формулу унікального лідерства для успіху організації. Ця формула повинна забезпечити всі потреби підлеглих та організувати роботу у потрібне русло. Саме правильно обрана формула лідерства направляє команду та мотивує їх для спільної роботи.

Проходячи через століття, керівники-лідери намагалися віднаходити методи, які допоможуть спонукати підлеглих до роботи. Ранні дослідження науковців, на тему лідерства, зосереджувалися саме на понятті таких функцій як: контроль, лідерство, координація і мотивація підлеглих, що має багато спільного із трансформаційним лідерством.

Трансформаційна концепція лідерства була досліджена Джеймсом Макгрегором Бернсом. Він є американським істориком та політологом, вважався фахівцем у дослідженнях лідерства і був заслуженим науковим співробітником Академії лідерства Джеймса Макгрегора Бернса. Він направив свої дослідження лідерства на взаємодію лідерів із командою, які працюють над взаємною вигодою. Бернс вважав, що трансформаційне лідерство зосереджене на потребах та цінностях своїх попередників. Воно відбувається тоді, коли одна або кілька людей взаємодіють між собою та піднімають одне одного на більший рівень. Його роботи надихнули і інших теоретиків та мали вагомий вплив на їхні роботи.

Концепція лідерства, хоч і була введена Джеймсом Макгрегором Бернсом, але вперше термін трансформаційне лідерство був використаним саме соціологом Джеймсом Даунтоном. Протягом 25 років концепцію трансформаційного лідерства розвивав Бернс, і вже допрацював її Берnard

Басс напочатку ХХІ. В 1991 році Басс із вченим Брюсом Аваліо включили теорію лідерства в більш широку модель, де було визначено три основних лідерських стилі: трансформаційний, транзакційний, невторчання. Науковці охарактеризували як: поведінка лідера по відношенню до управління командою (Рис. 1.1)



Рис 1.1. Чотири «is» елементи трансформаційного лідерства

Джерело: [7].

Елементами трансформаційного лідерства є чотири «is»:

- Ідеалізований вплив - ґрунтується на харизмі лідера. Лідер це той, хто завжди надихає, мотивує, саморозвивається і є прикладом для наслідування. Він ставить високі цілі та завдання, проявляє свою рішучість та наполегливість в роботі, і працює над розвитком організації;
- Надихаюча мотивація - той, що мотивує. Лідер створює досяжне завдання, демонструє свій проект та заохочує колег до високого рівня очікувань. Він використовує зрозумілу мову і при перших негараздах допомагає у вирішенні питань. Колеги об'єднуються у досягненні поставленого завдання задля її реалізації;
- Інтелектуальне стимулювання - лідерство шляхом стимулювання мислення людей. В цьому підході лідер робить акцент на інтелект та

творчість працівників. Тим самим розвиває уяву та стимулює до пошуку вирішення нових проблем;

- Індивідуальний підхід – лідерство, спрямоване на розкриття потенціалу. Лідери проявляють турботу до колег для створення сприятливих умов для підвищення професійних та особистих навичок [7].

Стилі, які було представлено Брюсом Аваліо висвітлюють способи, якими лідери можуть впливати на свою команду та стимулювати зміни. Кожна із чотирьох елементів допомагає налаштувати умови, які необхідні для успіху організації.

Концепція трансформаційного лідерства, розглядає лідерство, як процес спрямований на досягнення колективних цілей, шляхом взаємного використання мотивів досягнення планованих змін, що є у лідера і послідовників. Такі керівники приділяють величезну увагу інтересам і потребам допомагають підлеглим поглянути на проблеми по новому; вони справді здатні спонукати, стимулювати і заохочувати підлеглих на додаткові зусилля заради досягнення спільних цілей та ідей. Трансформаційні лідери багато в чому нагадують харизматичних лідерів, але відрізняються особливими здібностями до впровадження інновацій та змін в управлінські процеси організації [40].

Іноземні вчені давали різні визначення терміну трансформаційне лідерство, а саме:

- Б. Басс вважав, що трансформаційне лідерство, воно відбувається тоді, коли лідер розширює інтереси підлеглих, спонукає їх до усвідомлення прийняття рішень, спонукає виходити за власні межі задля блага організації [22].

- Річард Дафт вважав, що трансформаційне лідерство ґрунтується на особистих якостях людини [22].

- Видатний психолог Рональд Е. Ріджіо вважав, що цей стиль лідерства має позитивний вплив на групу. Причинами тому є, те що трансформаційні лідери зауважують, що їх підлеглі можуть робити все

можливе для досягнення спільної мети, надихають членів групи і дають їм все нові можливості [22].

- Трансформаційне лідерство – один з стилів лідерства, який може надихнути на очікувані зміни тих, хто йде за лідером. Лідери трансформації, як правило, характеризуються як енергійні, наділені ентузіазмом та пристрасні. Вони не тільки проявляють максимальну залученість в організації і беруть участь у всіх її процесах, а також зосереджені на тому, щоб допомогти кожному члену групи досягти успіху [10].

- Трансформаційне лідерство – це не стільки абстрактний позитивний образ свого керівника у свідомості підлеглих, скільки зображення реальних дій керівників, наявних реальних практик управління людськими ресурсами в компаніях. Так вважали - Е. Балабанова й В. Демінська [22].

На думку ряду вчених, на сьогодні цей стиль є найефективнішим, оскільки лідери надихають і наповнюють знаннями своїх підлеглих, спонукають виходити за рамки власних інтересів і допомагають досягти вищих рівнів за ієрархією Маслоу (Рис. 1.2.)



Рис. 1.2. «Піраміда потреб по Маслоу»

Джерело: [31]

Науковцями було представлено безліч термінів стосовно трансформаційного лідерства, але кожен з них підкреслював, що це -

здатність одного або багатьох людей позитивно впливати на прогрес і розвиток людей, з якими вони працюють. Цей стиль включає в себе вплив на людей та вдосконалення умінь та навичок. Поняття описують ключові аспекти лідерського підходу, спрямованого на позитивні зміни підлеглих та організації в цілому. Головне в трансформаційному лідерстві - взаємодія та створення сприятливих умов в організації.

Існують переваги та недоліки використання трансформаційного лідерства, а саме: переваги – заохочення чесності і довіри в команді, забезпечення балансу в роботі між короткостроковими баченням і довгостроковими цілями, сприяння розвитку нових ідей; недоліки – трансформаційний стиль лідерства підійде лише компаніям, які давно існують, на ринку праці адже для цього стилю потрібна чітко встановлена організаційна структура підприємства [11].

Кожен трансформаційний лідер має ряд певних характеристик, які описують портрет лідера. Саме вони мають здатність впливати на людей, вміти ставити високі та досяжні цілі і завжди враховувати ризики з якими можуть зіштовхнутися підлеглі. З основних характеристик – терпеливість, уважність, професіоналізм, впливовість. Окрім, цього трансформаційний лідер повинен забезпечити та проводити певні види діяльності. На рисунку 1.3 можна побачити, якими ключовими характеристиками та професійними видами діяльності має володіти трансформаційний лідер.



Рис. 1.3. Характеристики трансформаційного лідера

Джерело: за автором

- Терпеливість – повинна проявлятися до колективу. Вміння терпляче відноситися до людей ефективно впливає на працівників організації.
- Уважність – ця характеристика повинна проявлятися до проблем колективу та у вирішенні робочих питань;
- Професіоналізм – прояв власного професіоналізму в робочих питаннях допомагає дати впевненості працівникам у правильному прийнятті управлінських рішень;
- Високий інтелект – лідер повинен бути здатним оперувати великий масштаб інформації та правильно використовувати її;
- Впливовість – ефективне керівництво полягає у вмінні ефективного впливу на підлеглих.
- Мотиватор – лідер завжди повинен вміти грамотно мотивувати команду і себе для стимуляції роботи;
- Креативність – наявність нестандартного підходу до розв’язання задач.

Проведення певних видів діяльності трансформаційним лідером є важливою складовою ефективного лідерства. Він повинен залучати працівників до вирішення завдань та діяльності установи. Забезпечити винагороди працівникам за їхні успішні результати роботи, це допоможе змотивувати їх до ефективної роботи. Кожен лідер повинен пам’ятати про підвищення кваліфікації працівників, залучення їх до тренінгів, семінарів, курсів, які покращують їхні професійні вміння. Лідери також повинні не забувати прислуховуватися до працівників у вирішенні робочих чи колективних проблем. Створення комфортних умов – сприятиме комфортній взаємодії потреб працівників та робочої атмосфери.

Отже, трансформаційний лідер – це впевнена та здатна навчити підлеглих людина, яка передбачає майбутні професійні дії в довгостроковій перспективі. Підлеглі повинні бачити у своїй свідомості не лише абстрактний образ свого керівника, а також реальній організації в управлінні організацією.

Трансформаційне лідерство є найефективнішим із стилів лідерства. Воно спрямоване на формування індивідуальних відносин між лідером і послідовником окремо. Науковці стверджують, що воно містить базові стильові особливості поведінки лідерів, їх творчої стимуляції та підтримки, спонукання виходити за межі короткочасних цілей, прагнути до змін відповідно нових значущих цілей колективу.

Загалом, трансформаційний лідер повинен мати характерні особливості, які демонструють його, як такого лідера. Важливо, аби він вмів направляти і спонукати підлеглих до втілення нових досягнень, був професіоналом своєї справи і мотиватором. Давав можливість помилятися, адже саме помилки допомагають вчитися та знаходити нові рішення до вирішення проблеми. Трансформаційний лідер має бути терплячим, впевненим і надихаючим, аби підлеглі мали керуючого наставника. Також варто пам'ятати про створення на робочому місці комфортних умов для працівників, тоді це допоможе мотивувати до відповідального та сумлінного виконання професійних обов'язків.

Таким чином, трансформаційне лідерство це про підтримку, розуміння, активне слухання та взаємодію керівника із підлеглими – саме це є основними рисами трансформаційного лідерства.

1.2. Вплив трансформаційного лідерства на організаційну культуру

Кожна організація має власну організаційну культуру, сукупність найважливіших положень діяльності організації, спричинена місією і стратегією розвитку, що відображає цінності та норми, які поділяють працівники. Ця культура дозволяє ідентифікувати її членів, зміцнює команду, сприяє цілям організації, формує відносини і поведінку працівників. Термін «організаційна культура» започаткувалося на початку ХХ століття та охоплювало значення духовного життя колективу.

Зазначимо, що організаційна культура – це соціальне явище, яке виникає у будь-якій організації і є системою цінностей, переконань, а також норм, ролей, правил, які направляють діяльність організації (підприємства), формує стосунки і зв'язки між працівниками і підрозділами організації [8].

Організаційною культурою прийнято розуміти те, що виділяє її серед інших: мова, традиції, звичаї, гасла – те, що сприяє передачі культурних цінностей і норм, прийоми адаптації та інтеграції працівників цієї організації. Вона є продуктом людських відносин між працівниками і має вплив на них, направляє і коригує поведінку людей відповідно до норм та цінностей.

Саме лідерами формується організаційна культура, яка має великий вплив на мотивацію працівників і сприяє залученню, задоволенню праці, підвищенню продуктивності та формує робоче середовище. Також організаційна культура важлива для самої організації, тому щовпливає на ефективність та успішність її діяльності. Позитивна культура, сприяє співпраці та особистому розвитку працівнику. Розуміння цінностей дає змогу позитивно впливати на результати бізнесу та взаємини в колективі, що ефективно впливає на виробничі процеси.

Основні функції організаційної культури:

- Формування системи знань – полягає в створенні середовища, яке сприяє обміну інформації і стимулює діалог між працівниками. Це допомагає передавати знання і формувати нові знання.
- Формування внутрішніх, зовнішніх комунікацій і зв'язків організації – організаційна культура має на меті розробити чіткі канали передачі інформації з клієнтами, партнерами.
- Формулювання цілей – цей процес дозволяє визначити напрямки діяльності організації. Також працює над процесом залучення працівників у процес створення цілей.
- Формування культури трудового, виробничого і інших матеріальних процесів – це середовище сприяє ефективності в робочих

процесах, створює командну роботу, і забезпечує безпеку на робочому місці [8].

В сучасному середовищі організації повинні бути готовими до змін, аби легше було пристосуватися до змінного зовнішнього середовища. Зміна може відбуватися в структурі та політиці організації для забезпечення нормального та ефективного функціонування організації в умовах сучасних потрясінь і невизначеності. Це дасть змогу в подальшому забезпечити готовність до усіх можливих криз в організації і це завдання лідера.

Вплив лідера на організаційну культуру залежить від використання, того чи іншого стилю лідерства. Кожен із стилів має свій вплив на тип культури організації. Гнучкість і стабільність є визначальним саме для методології трансформаційних стилів. Трансформаційні лідери націлені на відносини всередині організації, підтримують розвиток неформальних відносин. Вони спрямовані на цілі та результати – дивлячись на зовнішнє середовище, обмежують і контролюють внутрішнє жорсткими настановами. На організаційну культуру також впливають лідерські характеристики і соціалізації в організації Рис. 1.4 [26].

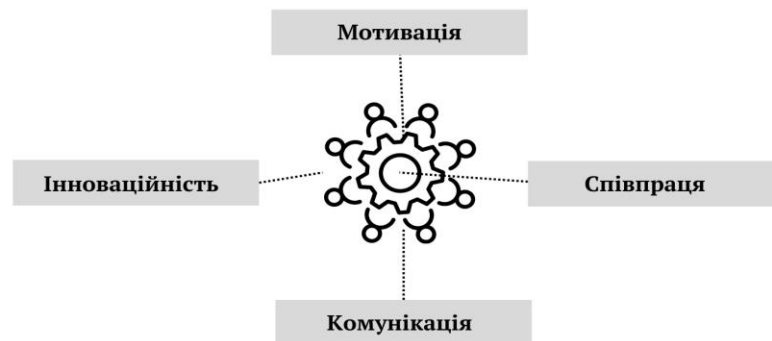


Рис. 1.4. Вплив трансформаційного лідерства на організаційну культуру

Джерело: за автором

Трансформаційне лідерство може стати потужним інструментом для досягнення успіху в організаційній культурі. На основі опрацьованих джерел можна виокремити основні позитивні моменти:

- Мотивування працівників – вплив трансформаційного стилю лідерства підвищує мотивацію і спонукає працівників до розвитку. Мотивацією повинен безпосередньо займатися керівник установи. Він повинен визначити, що потрібно для його підлеглих і віднайти методи мотивації.
- Інноваційність – лідери завжди використовують нові технології та методи, створюють стимул для творчості працівників.
- Формування співпраці – трансформаційний лідер сприяє взаємодії колективу, створюючи сильні команди, які готові до спільних зусиль. Співпраця допомагає обмінюватися знаннями і ресурсами при ефективному спілкуванні, об'єднує колектив для досягнення цілей проекту та подолання перешкод.
- Комунікація – вони підвищують комунікацію працівників, що сприяє взаєморозумінню в компанії. Ефективна комунікація може підвищити продуктивність та підтримувати зацікавленість співробітників.

Отже, трансформаційне лідерство допомагає створити динамічну та ефективну організаційну культуру, здатну налаштувати на досягнення високих результатів. На думку науковців організаційна культура займає вагомe місце в управлінському аспекті організації. Кожна компанія має свої традиції, положення, звичаї, які потрібно закріплювати, адже це ідентифікує її працівників і закріплює якісні відносини працівників.

Важливою темою для вивчення науковцями є поняття впливу лідерства на організаційну культуру. Вони впевнені, що лідер має вагомий вплив на формування організаційної культури як важливого чинника ефективності та стабільності у розвитку організації. Також варто пам'ятати, що стиль лідерства теж впливає на організаційну культуру, бо кожен з них направлений на конкретну сферу діяльності.

Саме трансформаційне лідерство найбільше впливає на гнучкість і стабільність в культурі організації. Сьогодні в світі інновацій та змін важливо пам'ятати про них. Цей стиль лідерства дозволяє мотивувати працівників, впроваджувати інноваційність, формувати співпрацю та встановлювати комунікацію.

Таким чином, проаналізувавши наукові джерелаякі є дотичні до теми нашого дослідження, можна зробити висновки, що вплив трансформаційного лідерства на організаційну культуру є вагомим та має важливе значення в успішному розвитку організації.

Висновки до першого розділу

Було розглянуто теоретичні основи трансформаційного лідерства. Тема лідерства постійно цікавила науковців. Кожен зробив свій внесок для дослідження цієї важливої теми. Розкривши та дослідивши її всі зрозуміли, що лідерство – ефективна формула успішної організації. Сьогодні кожна компанія шукає на керівні посади саме лідерів, які можуть направляти свою команду для здійснення усіх цілей.

В підпункті 1.1 було представлено основні аспекти поняття трансформаційне лідерство. Трансформаційне лідерство – одна з найважливіших концепцій у бізнесі. Це продуктивний процес, внаслідок якого вирішуються завдання та перетворюється сама компанія. Отже, лідери трансформації направляють усю свою енергію на працівників, постійно комунікують та надихають їх на досягнення високих цілей. Також нами було проаналізовано наукові джерела та представлено рисунок з основними характеристиками трансформаційного лідера, і види діяльності які він повинен забезпечити своїм підлеглим.

В підпункті 1.2 було розглянуто вплив трансформаційного лідерства на організаційну культуру на підприємстві. На основі опрацьованих джерел було представлено основні моменти на що має вплив трансформаційне лідерство – це мотивація працівників, інноваційність підприємства,

формування співпраці та комунікація. Також варто зазначити, що кожен стиль лідерства має свій окремий вплив на організаційну культуру.

РОЗДІЛ 2

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙ: АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ

2.1. Загальна характеристика інноваційного розвитку організацій в Україні та світі

Використання застарілих систем, методів управління, обладнання та відсутність структурних змін призводить до застарілості організацій. Кожна компанія, повинна сприяти новим технологіям та їх використанню в середині організації. Відсутність їх використання має вагомий вплив на якість, ціну продукції і сприяє технологічній відсталості. Сьогодні підприємства водять у штаб структурні підрозділи, які працюють над питанням інноваційності.

Термін «інноваційний розвиток», використовують під розумінням відповідного типу розвитку і проводяться дослідження стосовно реалізації науково-технічного прогресу в процесі розвитку економічного рівня в країні, побудови державної моделі інноваційного розвитку, тощо. Інноваційною ж вважають, ту що дає змогу отримати нові результати роботи, забезпечує приріст коштів за рахунок виробництва продукції.

В Україні питання інноваційність стоїть на досить низькому рівні в порівнянні з іншими країнами але сьогодні воно почало все більше обговорюватися, водяться нові заходи спрямовані на підвищення інновацій в країні. Про це свідчить прийняті закони, а саме закон України «Про інноваційну діяльність», Закон України «Про пріоритетні напрями розвитку інноваційної діяльності в Україні». Гостро стоїть питання фінансування підприємств, найчастіше підприємства фінансують інновації власним коштом. У своєму аналітичному дослідженні за 2019 рік МОН розмістила статистику, яка свідчить про це.



Рис 2.1. Фінансування інноваційної діяльності

Джерело: [24]

Фінансування інновацій відбувалося здебільшого власним коштом підприємств – майже 88%. Кошти держбюджету отримали 6 підприємств (3,9%), іноземних інвесторів – 3 підприємства (0,3%) [24].

В інших країнах питання інноваційного розвитку організацій стоїть на високому рівні. Найбільш інноваційними вважають такі країни як: Швейцарію, Швецію, США, Китай, Японію, Німеччину, Великобританію. Наприклад, в Японії уряд реалізує політику активного втручання в розвиток науково-технічної та інноваційної сфери. Створено відповідні державні органи, які регулюють це питання, відбувається фінансування компаній, створюють сприятливі умови для залучення приватних інвестицій в інноваційну сферу [36].

Хоч і на державному рівні в Україні мало проведено заходів для підтримки інноваційного розвитку організацій, лише деякі організації успішно реалізувалися в цій сфері. Вивчаючи джерела нами було проаналізовано компанії в Україні, які активно впроваджують інновації в своїй діяльності. При вивченні джерел було проаналізовано три українські WOG, Sweet.TV, Нова пошта та три іноземні Microsoft, Tesla, Apple організації для того, аби зрозуміти та підсумувати основні підходи та

результати впровадження інновацій. Інформацію було обрано з джерел ЗМІ та офіційних сторінок компаній.

Компанія WOG – мережа автозаправних комплексів, налічує близько 400 об'єктів у всіх областях України, активно працює над інноваційною діяльністю в своїх сервісах. Ще у 2019 році компанія одна з перших розробила зручний додаток PRIDE - його мета накопичення бонусів клієнта, з'явилися функції WOGРаукава та WOGРау гаманець, онлайн-магазин та використання різних видів авторизації. Також вони є першими, хто вів оплату за допомогою ApplePay і GooglePay. WOG переконані, що це допомогло для них збільшити клієнтообіг, підвищити зручність користувачам, пришвидшити методи оплати і надати сучасні послуги. В 2023 році ми можемо спостерігати, що майже більшість компаній використовують додатки і це значно підвищує їхню діяльність. Компанія спрямовує свої дії для зручності клієнтів та працює над постійним вдосконаленням додатку, а саме PRIDE допоміг залучити клієнтів. WOG компанія в 2022 році встановила перші термінали самообслуговування WOGPAYBOX. Перші 125 з'явилися на найбільш трафікових АЗК. Не дивлячись на те, що впровадження відбулося не так давно користувачі задоволені цією технологією, адже значно пришвидшує отримання послуг.

У розвитку своїх послуг компанія WOG вирішила віддати перевагу методу глибокої персоналізації, дозволяючи клієнтам отримувати саме ті послуги і пропозиції, які їм потрібні. Для цього в мережі реалізована гнучка система знижок і рекомендацій, заснова на машинних алгоритмах, яких навчають [39].

Ще однією цікавою реалізацією є діджитал фішка, яка є як калькулятор вартості поїздки . Це допомагає запланувати поїздку з початку та до кінця маршруту і отримати вартість поїздки, приблизну кількість палива на автомобіль, віднаходить найближчі автозаправні станції

Також розробили програму віддаленої покупки палива і кави, які можна придбати заздалегідь і використати при необхідності. Компанія

отримала безліч позитивних відгуків серед користувачів і планує надалі розробляти дану програму.

Окрім цього WOG вважається інноваційною компанією не лише через впровадження та реалізацію мобільного додатка, а і через їхні методи управління, репутацію, постійну комунікацію із ЗМІ та надання коментарів стосовно свого лідерського потенціалу. Директор з комунікацій WOG Олена Осипчук зазначила – «Ми йдемо вперед, працюємо з корпоративною репутацією, активно впроваджуємо інновації, розвиваємо присутність в медіа, тому вважаємо всі досягнення абсолютно «заслуженими» [23].

Засновником компанії WOG є Єремеев Ігор Миронович, який був українським підприємцем «Контініум» в який входять підприємства сфери енергетичної та харчової промисловості. Також був політичним діячем – депутат «Воля народу». Він займав рейтинг найбагатших українців за журналом «Кореспондент» за 2007 рік. В 2015 році через серйозну травму голови загинув. На даний час лідерами компаній є Степан Івахів, який разом з Єремеевим створив цю мережу та Сергій Лагур. Власники компанії є бізнесменами та політика. Входять до рейтингів найбагатших українців.

Компанія Sweet.TV – найбільш технологічний стримінговий сервіс в Україні. Їхня розробка – можливість використання одного тарифу на різних та багатьох пристроях іншим компаніям не вдавалося розробити десятиліттями даний функціонал. З можливостей використання Sweet.TV також є:

- Завантаження фільму в додаток для перегляду оффлайн;
- Створення особистого кабінету;
- Відсутність реклами в кінозалі;
- Постійне оновлення;
- Зрозумілий інтерфейс;
- Доступ до перегляду всюди де є інтернет з'єднання [15].

Також, компанія на своїй офіційній веб-сторінці зазначає, що у своїй команді налічує близько 250 робітників, які є високо вмотивованими і відданих спільному проекту, саме це сприяє їхньому глобальному успіху в реалізації платформи. Вони об'єднали сильні команди у різних галузях. Саме це впливає на їхнє лідерство та інноваційність в діяльності організації. В своїх інноваційних технологіях компанія зазначає про: використання сучасних технологій, швидкість на надійність на всіх пристроях, сучасний та зрозумілий інтерфейс.

Таким чином, Sweet.TV сьогодні досяг великих вершин в сфері інновацій. Основним інноваційним методом можна вважати багато функціональність стримінгового сервісу. Мотивація, співпраця, відданість та об'єднання команди для досягнення спільної мети вивело їх на лідерські вершини.

Засновник «Sweet.TV» — керівний акціонер групи компаній «Геліос» (ТМ «Шаланда», «Камчадал»), «Небесна криниця» та «Трінті» Олександр Вітько. Раніше бенефіціарною власницею була Любов Подорожна (74%), однак у жовтні 2023 року вона вийшла з власності компанії ТОВ «ОТТ Україна», натомість бенефіціаром став сам Олександр Вітько. Початок повномасштабної війни став серйозним викликом для компанії, тому що більша частина колективу перебувала в Маріуполі й саме там були розміщені сервери сервісу [9].

Після вдалої евакуації компанія почала експансію на міжнародний ринок. З початком війни компанія зросла на 30%, уклали нові міжнародні договори. Лідер компанії зумів не лише втриматися в такий складний час, а і збільшити компанію та її досягнення.

Нова пошта – це українська компанія з експрес-доставки, заснована 2001 року. Її мета – забезпечувати легку доставку для кожного клієнта – до відділення, поштомату або за адресою. Компанія надає логістичні та дистрибуційні послуги, доставляючи як документи так і найдрібніші посилки, так і великі вантажі. Завдяки Новій пошті тисячі підприємців

можуть створювати та розвивати свій бізнес не тільки в Україні, а й за кордоном [29].

Нова пошта сьогодні вважається провідною компанією з експрес-доставки та найдоступнішою. Компанія розташована по всіх куточка України: 11 400 відділень і 15 500 поштоматів. Щоб надавати свої послуги швидко і якісно розбудовує власну логічну інфраструктуру. Сьогодні компанія має близько 133 сортувальних терміналів депо в яких автоматизовано процеси сортування. Найбільші термінали знаходять в таких містах як: Київ, Харків, Хмельницький, Львові, Дніпрі і Запоріжжі [30].

Також компанія є найбільшою із надання робочих місць в компанії працює – 42 000, з них 32 000 співробітників компанії і 10 000 співробітників партнерів. Компанія на своїй веб-сторінці розміщує інформацію, щодо своїх стратегій управління. Цінностями в своїй компанії вважають:

- Клієнтів – робота компанії направлена на те, щоб зробити життя мільйонам людей кращим, доставляти радість і мрії. Свої обіцянки клієнтам виконують, а потреби вислуховують і впроваджують [29].
- Працівники – високопрофесійні, небайдужі та завжди дуть вперед. Дисципліна та виконання обов'язків на першому місці [29].
- Технології – технології мають ефективне і безпечне для виконання завдань. Технології, які надають в компанії направлені на зручність та безпеку отримання посилок. Компанія працює над впровадженням сучасної техніки та інноваційним ідеям [29].
- Ефективність – за синергією клієнт-персонал-технології забезпечує ефективність. Компанія прагне спрощувати процеси і мінімалізувати витрати, зберігаючи високу якість послуг [29].

«Нова пошта підтримує 10 принципів Глобального договору ООН з прав людини, праці, довкілля, та боротьби з корупцією. Ми докладємо значних зусиль досягнення 17 цілей сталого розвитку, щоб досягти світу якого ми прагнемо для всіх» - запевняє Олександр Бульба, CEO Нової пошти.

7 цілей сталого розвитку, які прагне досягнути Нова пошта:

- Ні бідності;
- Ні голоду;
- Гарне здоров'я;
- Якісна освіта;
- Гендерна рівність;
- Чиста вода та належні санітарні умови;
- Відновлення енергії;
- Гідна праця та економічне зростання;
- Інновація та інфраструктура;
- Зменшення нерівності;
- Сталий розвиток міст та спільнот;
- Відповідальне споживання;
- Боротьба зі зміною клімату;
- Збереження морських екосистем;
- Збереження екосистем суші;
- Мир та справедливість;
- Партнерство заради стійкого розвитку.

Ми можемо спостерігати, що компанія працює над цими цілями адже спостерігаємо розвиток в цих 17 цілях, зверху було зазначено про гідну працю та надання робочих місць. Варто зазначити про впровадження інновацій, адже це і є темою дослідження. Компанія ввела проект NovaGlobal, яка фокусується на глобальному ринку електронної комерції та співпраці з міжнародними онлайн маркетплейсами. З цим проектом інтернет-магазини у країнах Північної і Південної Америки, в країнах Азії, Великобританії стають доступними для українського споживача з доставкою товару.

Щоб гарантувати швидкі терміни доставки своїм клієнтам із будь-якої точки світу, у 2021 році NOVA заснувала авіакомпанію SupernovaAirlines. Вона стала першою в Україні, яка отримала сертифікат експлуатанта під час

війни. Supernova вже зробила десятки рейсів між країнами Європи. Невдовзі авіакомпанія почне трансконтинентальні вантажні польоти [30].

Компанією було створено небанківську фінансову установу, яка розвиває власну платіжну систему та надає фінансові послуги клієнтам. За допомогою установи в 2021 році стала повноправним учасником міжнародних платіжних систем.

Також ІТ-компанія NovaGigital найпотужніший виробник веб-додатків та програмного забезпечення. Створюють та обслуговують програмні продукти, які опрацьовують 30 000 операцій в секунду.

Лідери компанії В'ячеслав Климов і Володимир Поперешнюк працюють над удосконаленням процесів та якістю послуг компанії. Напочатку війни в 2022 році компанія зазнала воєнної кризи, які і більшість українських компаній. Завдяки лідерам компанії вдалося втриматися та підняти фінансову стабільність. Лідери поділили свої обов'язки, Климов – відповідав за фінансову стабільність, Поперешнюк – за вдосконалення процесів. Також лідери наголошують про свої команду працівників, які зробили вагомий внесок в піднятті компанії із кризи. В компанії спостерігаються деякі характеристики трансформаційного лідерства: мотивація, співпраця лідера і працівників, стимулювання творчості.

З іноземних компаній було обрано такі як: Microsoft, Tesla, Apple. Саме ці компанії займають рейтинг топ 5 найбільш інноваційних компаній за BostonConsultingGroup (BCG) 2023 (Рис. 2.2)

Rank	Company	Industry	Change in Rank (+ or -)
1	Apple	Technology	-
2	Tesla	Transportation & energy	+3
3	Amazon	Technology	-
4	Alphabet	Technology	-
5	Microsoft	Technology	-3
6	Moderna	Healthcare	+1
7	Samsung	Technology	-1
8	Huawei	Technology	-
9	BYD Company	Transportation & energy	Returned
10	Siemens	Technology	+10
11	Pfizer	Healthcare	+7
12	Johnson & Johnson	Healthcare	+15
13	SpaceX	Transportation & energy	Returned
14	Nvidia	Technology	+1
15	ExxonMobil	Transportation & energy	Returned

Рис. 2.2. Рейтинг найбільш інноваційних компаній за BostonConsultingGroup

Джерело:[34]

Microsoft – світовий лідер серед інформаційних технологій, постачає широкий діапазон пристроїв та сервісів, програмного забезпечення та ІТ – послуг. Мета компанії надати можливість кожній людині та організації на планеті досягти більшого. Сервіси допомагають стати людям більш продуктивнішими, розробляються програми для всіх платформ, також є створене хмарне сховище для збільшення конкурентоспроможності компанії, важливу увагу організація приділяє безпеці користувачів. Також компанія займається розробкою штучного інтелекту, для цього створили MicrosoftAIandResearchGroup – група об’єднує близько 5000 вчених та технічних фахівців, які розробляють продукти Microsoft за допомогою штучного інтелекту [3].

Microsoft також активно працює над удосконаленням своїх систем для людей із вадами слуху та зору. Компанією було створено MicrosoftSoundscape– 3D звукова карта створена для людей із вадами зору. Найголовнішою проблемою для них є пошук напрямку, саме це компанія врахувала і створила чудовий інструмент, який допомагає віднайти місце для прогулянок вулицями. Він використовує Openstreetmap і надає звуковий

детальний план прогулянки. Встановивши місцезнаходження до пункту призначення, програма направлятиме людину під час прогулянки.

Диктатор Microsoft теж полегшує життя для людей із вадами зору, адже зчитує усі інформацію з екрана. Ця програма є вбудованою до Windows 10. Диктатор читає весь текст даних на екрані, автоматично сканує, містить п'ять рівнів багатослівності і нова стандартна розкладна клавіатура.

Співзасновником компанії Microsoft є Білл Гейтс, його гострий розум, відданість роботі та місії дали змогу вивести компанію на рівень найвизначнішої компанії у світі із програмного забезпечення. Окрім цього лідер компанії працює над системами охорони здоров'я в нерозвинених країнах. Білл Гейтс у своїй роботі шукає інновацію, надихається нею та формує команду навколо неї задля її успіху. Його завзятість та вміння мотивувати надихає команду на досягнення місії.

Білл Гейтс інвестує в благодійну діяльність, зокрема в альтернативну енергетику, медичні технології та інші галузі, які сприяють розвитку суспільства. Разом зі своєю колишньою дружиною Меліндою Гейтс заснували фонд, який є найбільшим серед приватних фондів. Він направлений на проблеми боротьби захворювань, підвищення якості освіти, підтримка розвитку глобальних громадських ініціатив. Також лідер компанії Microsoft є автором кількох книг, у яких описує свої думки стосовно технологій, бізнесу і філантропії.

В 2020 році він заявив, що остаточно залишив посаду в Microsoft, але продовжує працювати в цій сфері та благодійній діяльності. Свої повноваження він передав іншим лідерам. Сьогодні головним директором компанії Microsoft є Сатья Наделла. До цієї високої посади був старшим віцепрезидентом дослідницько-конструкторських робіт. Після свого призначення заявив, що пріоритетним завданням буде лідерство Microsoft в мобільному і хмарному секторі.

Рейтинг найінноваційніших автомобільних компаній впевнено займає Tesla. Продукти Tesla включають електромобілі, акумулятори для зберігання

енергії від будинку до електромережі, сонячні панелі та сонячну черепицю та інші супутні товари та послуги [5].

Компанія відома своїми незвичними та інноваційними проектами, до прикладу виготовлення довговічних двигунів. Розробники створили акумулятор з низькою собівартістю і довгим терміном служби. Цей винахід допоміг компанії вирівняти вартість автомобілів з бензиновими та навіть ще дешевше. Їхні автомобілі мають інноваційні програми, які створено для зручності власників. Одна з них – «BioweaponDefenseMode», яка допомагає фільтрувати та очищати повітря навіть в самий небезпечний період. Tesla це про інновацію, комфорт та вишуканість.

Також ще однією цікавою технологією є програмне забезпечення «Over-the-Air». Програма оновлення автомобіля може відбуватися за допомогою інтернету, тобто не варто відвідувати певні сервіси. Це дозволяє користувачам отримувати нові функції, поліпшення та безпеки оновлення, не виходячи з дому.

Автомобілі Tesla містять рівень автопілота, що є найвражаючою інноваційною технологією. За допомогою комплексу датчика, радарів та камер, автомобілі здатні самі управляти та керувати. Це допомагає переосмислити концепцію водіння та забезпечує високий рівень надійності.

Засновником компанії є відомий найефективніший лідер – Ілон Маск, його запал та впевненість дозволила вивести свої компанії в лідерській рейтинги. Він не боїться помилятися і дає цю можливість своїм підлеглим, адже вважає що помилки найкраще навчають і ефективно допомагають віднайти вирішення проблеми. Його стиль управління часто називають жорстоким, тому що він ставить жорсткі дедлайни та має вибуховий характер [28].

Ілон Маск визнаний світовим лідером у сфері інновацій і відомий саме своїми ключовими аспектами лідерства:

- **Винахідливість** – ця винахідливість проявляється в його інноваційних роботах, таких як: електроавтомобілі, космічні ракети, системи штучного інтелекту, вічні двигуни.

- **Амбіції** – Маск ставить високі цілі та готовий навіть до найскладніших викликів, такі доприкладу як: колонізація Марсу.

- **Гнучкість** – він здатний адаптуватися до змін і швидко реагувати на виклики, які зазвичай виникають в процесі розробок проектів.

- **Стратегії** – він робить ставку на інновації і стратегії, які не є стандартною практикою серед інших компаній.

Apple – найінноваційніша та найдорожча компанія, яка виробляє iPhone, iPad, iMac, MacBook, AirPods, AppleArcade, сервіси AppleTV. Компанія постійно працює над удосконаленням своєї продукції. Їхні винаходи вже багато років залишаються найтехнологічними і інноваційними. Їхніми перевагами є:

- **Фінансова стабільність та зростання** – їхня стратегія допомагає тримати постійну фінансову стабільність. Завдяки цьому може постійно інвестувати в дослідження та розробки.

- **Унікальна база користувачів** – Apple має велику базу користувачів, які надають перевагу продуктам компанії. Користувачам до вподоби якість, захист, швидкість роботи.

- **Глобальна присутність** – доступність послуг у всіх країнах дає змогу збільшити користувачів.

- **Інвестиції** – завдяки фінансовій стійкості є привабливою для довгострокових інвесторів [2].

Отже, проаналізувавши найбільш інноваційні українські та іноземні компанії, можна зробити висновки, щодо підходів та результатів. Підходи інновацій найчастіше компаніями використовуються за допомогою устаткування, компанії намагаються віднайти нові можливості для підвищення якості продукції і працюють над потребами людства. Ці інновації в українських компаніях найчастіше проявляються в застосування

технологічних процесів, тобто мобільні застосунки, сервіси, які допомагають клієнтам у використанні під час отримання послуг. Іноземні компанії більше сприяють глобальному розвитку для сприяння зручності людства та їхнього комфорту.

Важливо зазначити, що лише завдяки лідерським якостям та методам управління керівників цих компаній, вони змогли вийти на такі високі рейтинги. Керівники працюють над постійним удосконаленням своєї робочої діяльності у всіх сферах. Лідерство в інноваційній діяльності займає важливе значення, адже завдяки ефективному управлінні та вмінні керівників направляти та мотивувати, працівники заохочені працювати над інновацією. На офіційних сторінках та в інтерв'ю лідерів-керівників компаній, які було проаналізовано всі вказують про мотивацію, співпрацю підлеглих і керівника, відданість працівників, це основні характеристики впливу ефективного лідерства. Завдяки лідерству ці компанії займають сьогодні найбільш інноваційні та найвищі рейтинги серед інших компаній.

2.2 Аналіз впливу трансформаційного лідерства на ефективність виробничих процесів: порівняльний аспект

Основною діяльністю кожного підприємства є виробничий процес, який складається з сукупності процесів праці, які взаємодіють з природними процесами, що спрямовані на виготовлення певної продукції із заданими властивостями. Дослідивши тему трансформаційного лідерства та загальну характеристику інноваційності компаній, можна зрозуміти, що трансформаційне лідерство має вплив на виробничі процеси компаній.

Розглянемо трактування терміну «виробничий процес» у літературних джерелах:

- Виробничий процес – це сукупність дій, пов'язаних з прогнозуванням, науково-технічними та конструкторськими розробленнями, проектуванням, транспортуванням і зберіганням сировини, виготовленням

проміжної та готової продукції, її випробуванням, пакуванням, обліком та зберіганням, ремонтом обладнання тощо [15].

- Виробничий процес – це сукупність взаємопов'язаних процесів праці та натуральних процесів, спрямованих на створення певних предметів, послуга або робіт [25].

- Виробничий процес – це сукупність дій, внаслідок яких вихідна сировина, матеріали, напів фабрикатів перетворюються у готову продукцію, що відповідає своєму призначенню [27].

Отже, термін «виробничий процес» на погляд авторів, це сукупність певних дій спрямованих на створення чогось нового - продукції, матеріалів, тощо.

Про важливість запровадження трансформаційного лідерства в установах нами вже було досліджено та проаналізовано, отже варто зазначити про його вплив на виробничі процеси. Проаналізувавши компанії можна зрозуміти, що існує схожість використання виду лідерства – трансформація. До прикладу іноземну компанію Apple та українську Sweet.TV. Ці компанії активно впроваджують інноваційність та працюють над створенням спільної команди, яка чітко знає мету та активно працює над нею. Компанії намагаються віднайти професіоналів своєї справи і об'єднують їх. Лідери компаній працюють над мотивацією робітників і формують відданість. Також працюють над заохоченням, сприяючи зростанню та успіху бізнесу. Вони зосереджені на формуванні сильного почуття корпоративної культури і автономії на власній роботі.

Компанії WOG та Tesla активно працюють над вдосконаленням інноваційних проектів. WOG запровадивши додаток Prade, підвищили свій рівень за допомогою якісного обслуговування, яке можна отримати в додатку. Tesla в своїх інноваціях намагається віднайти щось нове, нестандартне і необхідне для покращення людських потреб. Їхні винаходи вже роками дивують своєю креативністю і розвитком. Лідер компанії Ілон Маск має багато характеристик трансформаційного лідера – мотиватор,

професіонал, дозволяє вчитися на помилках, прагне інноваційності від працівників, налагоджує комунікацію і співпрацює з командою. Лідери компанії WOG активно працюють над удосконаленням виробничих процесів в середині організації. Ця компанія зберігає багатьма роками своє місце в лідерах мереж автозаправних компаній.

Нова пошта і Microsoft мають певну професійну стратегію управління, визначену їхніми керівниками-лідерами. Компанії роками працюють над вдосконаленням цілей компанії і займають вагомe місце серед найрозвинених компаній. Їхня стратегія управління містить характеристики трансформаційного лідерства: співпраця, розвиток, мотивація. Мета двох компаній мають глобальні теми розвитку, які потрібно вдосконалювати.



Рис. 2.3. Вплив трансформаційного лідерства на виробничі процеси

Джерело: за автором

Проаналізувавши дані компанії, можна визначити, кілька ключових механізмів, які впливають на ефективність виробничих процесів, під час впливу трансформаційного лідерства:

- Залучення професіоналів – трансформаційні лідери є не лише професіоналами своєї справи, а і повністю поринають, надихаються своїми проектами, тому обирають в свою команду саме таких працівників. Вони теж живуть цими проектами і тим самим є вмотивованими і продуктивними.

- Комунікація – лідери в своїй діяльності створюють певний канал комунікації працівників між собою та зовні організації. Команда активно співпрацює і комунікує з лідером, це дозволяє швидше виявити проблеми та знаходити інноваційні рішення.
- Чітка візія та місія – лідери чітко визначають візію та місію організації, це допомагає працівникам орієнтуватися в своїй діяльності. Також допомагає створити спільний напрямок у виробничих процесах.
- Інноваційність – лідери цих компаній сприяють розвитку інновацій, використовують новітні системи, працюють над удосконалення процесів. Вони працюють над інновацією і тим самим стимулюють працівників до вдосконалення виробничих процесів.
- Постійний розвиток – лідери цих компаній постійно інвестують в своїх працівників, надають навчальні програми та підтримують професійний розвиток.

Отож, трансформаційне лідерство сприяє створенню атмосфери в організації, де працівники відчувають себе потрібними і вмотивованими. Їхні зусилля підтримуються керівництвом і допомагає створити ефективні команди готові працювати над вдосконаленням виробничих процесів.

Висновки до другого розділу

В розділі 2 було проаналізовано інноваційний розвиток організацій. Аналіз підходів компаній і їхні результати діяльності. Нами було пропрацьовано найбільш інноваційні іноземні та українські компанії, які є лідерами в бізнес-середовищі. Кожна компанія має свого лідера та його методи впровадження лідерства. Порівнявши компанії можна зробити висновки, що сьогодні спільні характеристики трансформаційного лідерства можна зустріти в багатьох світових компаніях. Важливу роль в житті компанії займає саме керівник, він сьогодні повинен мати багато позитивних характеристик і вміти створювати команду, яка працюватиме над інновацією продуктів.

Порівнюючи компанії, було визначено головні аспекти впливу трансформації на виробничі процеси. Загалом існує їхня схожість. Трансформаційне лідерство має вагомий вплив на виробничі процеси. Варто вважати, що інновація і організаційна культура є вагомим пунктом в житті компанії. Завдяки ним компанії стають більш продуктивнішими і потрібними в сучасному середовищі. Проаналізувавши світові компанії можна визначити, що трансформаційний стиль лідерства стимулює креативність, інновації та сприяє продуктивності компанії.

Розділ 3

АНАЛІЗ ВПЛИВУ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА НА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙ

3.1. Аналіз впливу трансформаційного лідерства на інноваційний розвиток організацій

Проаналізувавши, іноземні та українські компанії в підпункті 2.2, можна визначити характеристики, якими компанії користуються задля своєї успішності. Ці 6 компаній мають великий успіх за допомогою своєї інноваційної діяльності і особливої культури організації, що є відображенням трансформаційного лідерства. Саме за допомогою цього аналізу можна надалі надати обґрунтування впливу трансформаційного лідерства на інноваційний розвиток організацій.

Нами було створено порівняльні таблиці у яких зазначено, як трансформаційне лідерство впливає на інноваційний розвиток організацій та на їхній виробничий процес. Ми здійснили аналіз, розділивши між собою 2 компанії, а саме українську та іноземну та здійснили порівняння за допомогою інформації з розділу 2.2. Компанії було розподілено саме так: Sweet.TV і Apple, WOG і Tesla, Нова пошта і Microsoft. Ці компанії зовсім різні за організаційною культурою, інноваційними продуктами, стилем управління, тощо, тому особливих критеріїв розподілу їх між собою немає.

Схожість можна віднайти лише в тому, що вони мають певні характеристика використання трансформаційного лідерства. Проте існують критерії за якими порівнювали ці компанії. Критерії:

- Організаційна культура – спільні цінності, норми і звичаї працівників та їхніх керівників, які існують у середині організації;
- Інноваційна продукція – це новітні послуги чи продукція, яку організації надає;
- Гнучкість – характеристика організації, яка дає змогу швидко і з найменшими затратами реагувати на релевантні зміни зовні та всередині;

- Користувачі – ті, хто користується продукцією, яку організація надає.

За допомогою цих критеріїв можна порівняти, яка в успішних компаніях організаційна культура, які інноваційні винаходи вони виготовляють, і в чому проявляється їхня гнучкість та їхнє зосередження на користувачах. Зробивши аналіз, виявити вплив трансформаційного лідерства на інноваційний розвиток організацій.

Таблиця 3.1.

Порівняння компаній Sweet TV та Apple

Джерело: за автором

SWEET TV	APPLE
ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА - КОМПАНІЯ ПРАЦЮЄ НАД ЗАЛУЧЕННЯМ РОБІТНИКІВ, ЯКІ Є ВИСОКО ВМОТИВОВАНИМИ І ВІДДАНИМИ СПІЛЬНУ ПРОЕКТУ.	ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА - ШУКАЮТЬ ЛЮДЕЙ, ЯКІ МАЮТЬ РІЗНІ ПОГЛЯДИ ТА ОБ'ЄДНУЮТЬСЯ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ СПІЛЬНОЇ МЕТИ
ІННОВАЦІЙНА ПРОДУКЦІЯ - ІНТЕРНЕТ ТЕЛЕБАЧЕННЯ ЗА ДОПОМОГОЮ OTT	ІННОВАЦІЙНА ПРОДУКЦІЯ - ПОБУТОВА ЕЛЕКТРОННІКА, ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ І ОНЛАЙН СЕРВІСИ
ГНУЧКІСТЬ - КОМПАНІЯ ШВИДКО РЕАГУЄ НА ЗМІНИ І ПРАЦЮЄ НА ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ ПЛАТФОРМАХ	ГНУЧКІСТЬ - ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ ДОПОМАГАЄ ТРИМАТИ ПОСТІЙНУ ФІНАНСОВУ СТАБІЛЬНІСТЬ І ШВИДКО РЕАГУВАТИ НА ЗМІНИ
ЗОСЕРЕДЖЕННЯ НА КОРИСТУВАЧАХ - КОМПАНІЯ ПРАЦЮЄ НАД ПОТРЕБАМИ І ЗАДЛЯ ЗРУЧНОСТІ КОРИСТУВАЧІВ	ЗОСЕРЕДЖЕННЯ НА КОРИСТУВАЧАХ - КОМПАНІЯ ВИГОТОВЛЯЄ ПРОДУКЦІЮ, ЯКУ ПОТРЕБУЮТЬ КОРИСТУВАЧІ В СУЧАСНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Отож, порівнявши отримані дані про компанії Sweet.TV та Apple можна визначити, що організаційна культура цих компаній направлена на залучення висококваліфікованих працівників. Окрім цього, працівники цих компаній «живуть» справою, яку вони роблять і це не втомлює їх, а навпаки стимулює до вирішення нових інноваційних рішень. Все це вказує на, те що працівникам подобається справа, якою вони займаються. Керівник вмie правильно направляти і мотивувати, щоб не виникло вигорання до роботи. Насправді, така тенденція прослідковується часто в світових компаніях, де лідери і працівники працюють разом і є вмотивованими своєю справою. В

цих двох компаній можна помітити різницю в об'єднанні команди, під час роботи над головною метою: Sweet.TV залучає робітників, які віддані спільному проекту, а Apple працює над залученням людей, які мають різні погляди, що дає змогу збільшити думки та погляди.

Інноваційна продукція цих компаній відрізняється своєю специфікою: Sweet.TV працює над стримінговими відео, пропонують широкій вибір телевізійних каналів, фільмів, серіалів з якісним доступом до різноманітного контенту через новітні технології. Їхні розробки роками не могли здійснити світові компанії через складний процес реалізації. Компанія Apple є однією з найбільших технологічних компаній і має широкий спектр послуг і товарів. Їхні телефони, ноутбуки, планшети, годинники роками залишаються лідерами у використанні серед людства. Операційні системи даних продуктів є надійними і якісними, постійно оновлюються новими версіями. Їхні розробки техніки, такі до прикладу, як розумні пристрої для дому HomePod, допомагають полегшити життя і надають якісні послуги. За допомогою цих розробок сьогодні є однією із інноваційних компаній світу.

Гнучкість: Sweet.TV за допомогою своїх технологічних розробок швидко адаптується до змін оновлюючи платформи, щоб забезпечувати найкращий користувацький досвід. Також компанія забезпечує гнучкі тарифні плани, що дає змогу усім використовувати дані послуги. На своїх платформах може адаптуватися до змін за допомогою постійного оновлення фільмів, серіалів, мультфільмів, щоб задовольнити різні смаки та побажання своїх користувачів. В Apple саме їхня фінансова стратегія дозволяє забезпечити стабільність і швидко реагувати на зміни, постійно вкладати у вдосконалення своїх процесів. Якщо порівнювати на ринку їхня гнучкість є подібною, адже ці дві компанії хоч і різні але швидко реагують на зміни за допомогою зміни стратегії та продуктових лінійок. Лідери компаній забезпечують можливість до швидкого реагування на зміни і разом з командою працюють над подальшою стратегією.

Зосередження на користувачах: ці дві компанії загалом зосереджені на потребах людства в сучасному середовищі і працюють над зручністю користувачів. Вони намагаються надати:

- якісну продукцію;
- враховують індивідуальні вподобання;
- працюють над удосконаленням процесів;
- створюють системи клієнтської підтримки;
- реагують на запити та проблеми своїх користувачів.

Отже за допомогою порівняння цих двох компаній можна виокремити відмінні та схожі риси. Відмінні риси:

- Організаційна культура – Sweet.TV об'єднує команди однодумців, а Apple навпаки об'єднує людей із різними поглядами.
- Інноваційна продукція – компанії працюють над різними технічними продуктами та процесами.
- Гнучкість – в Sweet.TV проявляється у використанні високотехнологічної платформи, здатної постійно оновлюватися і змінюватися згідно потреб. В Apple скоріше гнучкість проявляється в фінансовій стабільності.

Схожі риси компаній Sweet.TV та Apple:

- Зосередження на користувачах – ці дві найінноваційніші компанії зосереджені на потребах людства в сучасному середовищі, постійно оновлюють технології та підвищують якість.

Таблиця 3.2.

Порівняння компаній WOG та Tesla

Джерело: за автором

WOG	TESLA
ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА - КОМПАНІЯ ПОСТІЙНО ПРАЦЮЄ НАД КОМУНІКАЦІЄЮ В СЕРЕДИНІ ОРГАНІЗАЦІЇ І ЗОВНІ	ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА - ЛІДЕР КОМПАНІЇ ВСТАНОВИВ ЦІЛІ І ЧІТКІ ДЕДЛАЙНИ, МОТИВАЦІЯ І ЗАПАЛ ПРАЦІВНИКІВ ДОПОМАГАЄ ДОСЯГТИ УСПІХІВ
ІННОВАЦІЙНА ПРОДУКЦІЯ - МОБІЛЬНИЙ ДОДАТОК	ІННОВАЦІЙНА ПРОДУКЦІЯ - ЕЛЕКТРОМОБІЛІ, АКУМУЛЯТОРИ, СОНЯЧНІ ПАНЕЛІ І СУПУТНІ ПОСЛУГИ І ТОВАРИ
ГНУЧКІСТЬ - КОМПАНІЯ ЗАДОПОМОГОЮ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГНУЧКО РЕАГУЄ НА ЗМІНИ В СЕРЕДОВИЩІ	ГНУЧКІСТЬ - ГНУЧКІ ВИРОБНИЧІ ПРОЦЕСИ, ЯКІ ДОПОМАГАЮТЬ ВПРОВАДЖУВАТИ НОВІ МОДЕЛІ І ПОСЛУГИ
ЗОСЕРЕДЖЕННЯ НА КОРИСТУВАЧАХ - КОМПАНІЯ ПРАЦЮЄ ДЛЯ ЗРУЧНОСТІ КОРИСТУВАЧІВ ПРИ ОТРИМАНІ ПОСЛУГ	ЗОСЕРЕДЖЕННЯ НА КОРИСТУВАЧАХ - КОМПАНІЯ ВИГОТОВЛЯЄ ПРОДУКЦІЮ, ЯКУ ПОТРЕБУЮТЬ КОРИСТУВАЧІ В СУЧАСНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Компанії WOG та Tesla мають відмінні риси щодо організаційної культури. Проаналізувавши українську компанію WOG, можна виокремити, що вони велику увагу приділяють саме комунікації. Лідери компанії працюють над ефективною комунікацією між командою всередині організації. Окрім цього будують комунікацію зовні, адже постійно працюють зі ЗМІ та своїми клієнтами за допомогою інноваційного додатку. Комунікація допомагає залучати та привертати увагу клієнтів і підвищує мотивацію працівників всередині організації. Tesla працює за допомогою встановлених чітких цілей та дедлайнів. Працівники високомотивовані за допомогою лідера Ілона Маска, адже він має свої методи, які стимулюють роботу команди.

Інноваційна продукція компанії WOG направлена на мобільний додаток, сервіси самообслуговування, банківські розрахунки, мапи заправних станцій, накопичувальні системи. Їхні продукти забезпечують якісне та швидке обслуговування клієнтів. Також, команда активно працює над розширенням автозаправних станцій, і над їхнім сучасним дизайном. Tesla ж

розробляє електроавтомобілі зі всіма зручними програмами та функціями, інноваційними двигунами, сонячні панелі і схожі послуги. Їхня продукція відрізняється інноваційністю і надзвичайними технологіями. Роками Tesla дивує увесь світ своїми розробками і впровадженнями. Багатьом світовим компаніям не вдалося досягти таких вершин за такий короткий час роботи.

За допомогою стратегічного управління WOG гнучко реагує на зміни в середині ринку, бізнес середовищі та потребам клієнтів. Комунікація грає теж важливу роль в гнучкості, адже WOG постійно комунікує, за допомогою цього швидко може дізнаватися про зміни і реагувати на них. Tesla в своїй діяльності має гнучкі виробничі процеси, які допомагають впроваджувати нові моделі і послуги. Важливу роль в гнучкості даної компанії відіграє лідер Ілон Маск, який швидко здатний змінити стратегії і розуміє потреби користувачів. На основі інформації з підрозділу 2.2 лідер цієї компанії здатний ставити амбіційні цілі і працювати над їхньою реалізацією, він готовий ризикувати і реагувати на нові виклики.

Зосередження на користувачах в українській компанії направленні на вдосконалення послуг, які вони надають. Компанія працює над якістю і швидкістю. Головний критерій це їхній розвиток. Tesla зосереджена глобальніше, адже працює над технологіями, які здаються неможливими в наш час. В сучасному середовищі ця продукція набирає великого попиту, тому компанія і являється лідером.

Отож за допомогою порівняння цих двох компаній можна виокремити багато відмінних рис:

- Організаційна культура – українська компанія працює над комунікацією, а в іноземній лідер встановив чіткі цілі і дедлайни, що дає змогу команді краще орієнтуватися при робочих процесах;
- Інноваційна продукція –WOG розвиває мобільний додаток, вводить сервіси самообслуговування, банківського розрахунку, накопичувальні системи, тощо, Tesla дивиться більш глобальніше виготовляє електромобілі, вічні двигуни, тощо.

- Гнучкість – українська компанія реагує на зміни за допомогою стратегічного управління, а іноземна містить гнучкі виробничі процеси.

Схожою рисою компаній:

- Зосередження на користувачах – загалом ці дві компанії мають на меті - за допомогою новітніх технологій вдосконалювати свої інноваційні проекти. Вони намагаються постійно їх вдосконалювати і оновлювати. Дані проекти необхідні в сучасному середовищі новітніх технологій.

Таблиця 3.3.

Порівняння компаній Нова пошта та Microsoft

Джерело: за автором

НОВА ПОШТА	MICROSOFT
ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА – КОМПАНІЯ ПРАЦЮЄ НАД РЕАЛІЗАЦІЄЮ 17 ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА – ПРОФЕСІОНАЛІЗМ, МОТИВАЦІЯ І ЗАВЯТІСТЬ ЛІДЕРА ДОПОМАГАЄ НАДИХАТИ ПІДЛЕГЛИХ ДО ПРАЦІ
ІННОВАЦІЙНА ПРОДУКЦІЯ – ДОСТАВКА ТОВАРУ ПО ВСЬОМУ СВІТУ, АВІАКОМПАНІЯ, НЕБАНКІВСЬКА ФІНАНСОВА СИСТЕМА, ВЕБ-ДОДАТОК.	ІННОВАЦІЙНА ПРОДУКЦІЯ – РОЗРОБКИ ІТ-ПРОГРАМ ЗА ДОПОМОГОЮ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ
ГНУЧКІСТЬ – КОМАНДНА РОБОТА ПРАЦІВНИКІВ І ЛІДЕРІВ ДАЄ ЗМОГУ ГНУЧКО РЕАГУВАТИ НА РІЗНІ ЗМІНИ	ГНУЧКІСТЬ – ШИРОКИЙ СПЕКТР ПРОДУКТІВ ТА ПОСЛУГ ДОПОМАГАЄ ШВИДКО РЕАГУВАТИ НА ЗМІНИ І ПОТРЕБИ КОРИСТУВАЧІВ
ЗОСЕРЕДЖЕННЯ НА КОРИСТУВАЧАХ – КОМПАНІЯ ПРАЦЮЄ ДЛЯ ЗРУЧНОСТІ КОРИСТУВАЧІВ І МАЄ ГЛОБАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА СВІТ	ЗОСЕРЕДЖЕННЯ НА КОРИСТУВАЧАХ – КОМПАНІЯ ВИГОТОВЛЯЄ ПРОДУКЦІЮ, ЯКУ ПОТРЕБУЮТЬ КОРИСТУВАЧІ В СУЧАСНОМУ СЕРЕДОВИЩІ І ПРАЦЮЮТЬ НАД МОЖЛИВІСТЮ НАДАННЯ ПОСЛУГ, ЯКІ СПРИЯЮТЬ ЛЮДЯМ ДОСЯГТИ БІЛЬШОГО

Компанія Нова пошта в своїй організаційній культурі працює над реалізацією 17 цілей сталого розвитку. Ці цілі є актуальними в сьогоденні, вони підтримують права людини, екологію довкілля, корупцію, гендерну рівність, якість освіти, тощо. Цілі є надто глобальними але компанія починає роботу над ними, щоб досягти світу якого ми прагнемо. Компанія містить кодекс етики в якому зазначено, що головними цінностями є клієнт, технології, працівники, ефективність і реалізація цілей. Окрім цього вони ведуть етику чесності, доброти, співчуття, взаємоповаги. Організаційна культура Microsoft полягає в спільній роботі для досягнення цілей. Лідер

компанія являється справжнім мотиватором здійснювати інноваційні технології. Лідер запевняє, що він створює команду навкруги цілі, надихає їх і вони разом працюють на їхнім впровадженні.

Інноваційна продукція Нової пошти - швидка доставка товару, робота по світу, авіакомпанія, вдосконалення веб-додатку, тощо. Тобто компанія працює над своєю сферою послуг з доставки та пошти. Вони працюють над якістю послуг і надання їх у різних куточках світу для українців. Microsoft розробляє інновації в сфері ІТ-технологій. Вони постійно займаються вивченням нових технологічних процесів, які впливають на сферу ІТ.

Гнучкість в українській компанії проявляється в злагодженій та спільній роботі команди. Окрім цього команда високо вмотивована і працює над удосконаленням процесів. В іноземній компанії спостерігається гнучкість у широкому спектрі продуктів і послуг, яких компанія надає. За допомогою цього компанія швидко реагує на можливі нові тенденції та зміни.

Зосередження на користувачах у Новій пошті полягають в їхніх глобальних цілях. Вони зосереджені на зручності користувачів і мають мету - змінити світ на кращий. Microsoft в своїй діяльності запевняє, що має на меті допомогти людям за допомогою своїх послуг сприяти людям досягти більшого.

Відмінні рис:

- Організаційна культура – Нова пошта в своїй організаційній етиці має декілька головних цінностей – клієнт, технології, працівники, ефективність і реалізація цілей. Саме за цією конструкцією працює організація. Microsoft взаємодіє із керівником, адже він є справжнім лідером, вміє мотивувати та направляти свою команду в потрібному напрямку. Компанія працює над проектами командно із лідером.

- Інноваційна продукція – Нова пошта – додаток, швидка доставка товару, робота по світу, авіакомпанія, накопичувальні системи, тощо,

Microsoft розробки в ІТ-технологіях, інновації для людей із вадами зору та слуху, хмарне сховище, тощо.

- Гнучкість – Нова пошта за допомогою спільною командної роботи гнучко реагує на зміни в середовищі. В компанії Microsoft гнучкість в наданні широко спектру послуг.

Схожою рисою в компаній спостерігається:

- Зосередження на користувачах – компанії сприяють розвитку своїх послуг. За допомогою глобальний цілей працюють та намагаються досягти їх.

Отже, за допомогою порівняння цих компаній, можна зрозуміти, вплив трансформаційного лідерства на інноваційний розвиток організацій, адже лідери створюють у своїй компанії організаційну культуру, яка сприяє розвитку інноваціям. У більшості компаній спостерігається схожість у зосередженні на користувачах, адже саме це є ключовою метою кожного підприємства – забезпечення якісних послуг чи товарів користувачам. В організаційній культурі спостерігається саме взаємодія лідера та команди, також співпраця, налагодження комунікації, глобальні цілі. Інноваційні проекти українських та іноземних компаній направлені на зручність, швидкість отримання послуг. Також компанії працюють над потребами людства в сучасному світі, адже ми сьогодні, можемо спостерігати швидкий розвиток технологій, тому їхні дії направлені в цій діяльності. В іноземних спостерігається більш глобальний розвиток інновацій ніж в українських, і це пов'язано із:

- фінансовими ресурсами, які компанії отримують від держави та інвесторів;
- організаційній культурі, проаналізувавши їх можна виокремити, що іноземні більш готові до ризиків і експериментів ніж українські;
- розвиток інфраструктури для цих інноваційних винаходів.

Гнучкість компаній найчастіше проявляється у широкому спектрі послуг, які вони надають, окрім цього варто розуміти, що великий вплив має

фінансова стабільність цих компаній, особливо в іноземних. Ці компанії є світовими лідерами, їхня продукція використовується в багатьох країнах, їхній прибуток і обсяг продажів дозволяють мати постійну фінансову стабільність. Вона допомагає швидко реагувати на зміни і дозволяє змінювати стратегії без особливих збитків. Українські компанії сьогодні теж працюють за межами своєї країни, що дає їм схожу можливість.

Стосовно впливу трансформаційного лідерства на інноваційний розвиток цих компаній, то можна визначити такі аспекти:

- Підтримка експериментів і ризиків – іноземні компанії активно підтримують експерименти своїх працівників і готові до усіх можливих ризиків. Це допомагає стимулювати виникненню новаторських рішень.
- Комунікація – лідер і команда активно комунікує та співпрацює, що дає змогу появі новим ідей і технологій, що сприяє розвитку інноваціям.
- Створення інноваційного середовища – лідери цих компаній створили необхідне середовище, яке сприяє інноваціям. Чітко сформовані цілі допомагають орієнтуватися команді. Відкритий обмін ідеями і експериментами дозволяє проявляти себе і розвивати інноваційні технології.
- Стимулювання творчості – лідери цих компаній дозволяють помилятися, що дозволяє віднаходити нові можливі рішення і стимулює розвиток творчості працівників.

Провівши детальний аналіз стилю управління цих компаній і охарактеризувавши їхніх лідерів, можна виокремити, що іноземні компанії, які було проаналізовано мають наявні характеристики стилю лідерства трансформація. Tesla, Apple, Microsoft це саме ті компанії, які стали найвідомішими компаніями завдяки їхнім лідерам, які стратегічно мислять, концентруються на деталях, мотивують і надихають. В українських компаніях таких, як WOG та Нова пошта менш наявні характеристики даного виду лідерства, що не можна сказати про Sweet.TV, адже вони мають схожий стиль управління, як в іноземних.

Отож трансформаційне лідерство створює необхідне середовище, яке сприяє інноваційним рішенням. Воно стимулює розвиток, заохочує творчість, дозволяє ризикувати та впроваджувати новаторські рішення. Ключовими елементами впливу трансформаційного лідерства є підтримка експериментів та ризиків, активна комунікація, створення інноваційного середовища, стимулювання творчості.

Вагомий вплив також мають лідери цих компаній на інноваційний розвиток. Лідери створюються середовище і повинні вміти мотивувати і стимулювати команду. Впершу чергу для працівників варто усвідомити, що від них потрібно, чітко встановлена мета і цілі допомагають в цьому. Лідери повинні підтримувати працівників, допомагати для них в інноваційних проектах. Вони є певними менторами, які спрямовують свою команду на шлях до інновацій та успіху.

3.2. Шляхи впровадження перспективних напрямків застосування трансформаційного лідерства для стимулювання інноваційного розвитку

В умовах постійних змін та конкурентного бізнес-середовища інноваційний розвиток стає ключовим фактором успіху для сучасних організацій. Впровадження трансформаційного лідерства допомагає стимулювати інноваційні процеси та створює культуру, яка спрямована на постійне вдосконалення процесів і адаптацію до нових змін. Лідери трансформації своїми вміннями мотивувати, надихати, підтримувати, створюють умови для виникнення новітніх ідей і їх успішної реалізації.

Застосування трансформаційного лідерства забезпечує низку стратегічних підходів, що дозволяє організаціям швидко реагувати на зміни і досягати високих цілей. З проаналізованих компаній можна зробити висновок, що чітко сформована надихаюча візія, яка орієнтована на інноваційний розвиток. Вона повина мотивувати працівників і надавати для них спільну ціль.

Впровадження інноваційної культури є вагомим кроком кожної сучасної компанії. Створення цього середовища передбачає заохочення творчості і експериментів, готовності керівників до ризиків і вмінь впровадження в систему сучасних технологій за допомогою, яких можна працювати над інноваційністю, окрім цього лідери трансформації демонструють відкритість до нових ідей, підтримують ініціативи підлеглих, створюють ефективну комунікацію між працівниками для обміну знаннями і досвідом.

Навчання та професійний розвиток співробітників є ключовим елементом в стимулюванні інноваційного розвитку. Лідери активно інвестують в навчання своїх працівників: семінари, тренінги, курси, тощо дають змогу підвищувати рівень кваліфікації сприяють появі новаторських рішень. Вміння направляти лідерами допомагає молодшим працівникам швидше адаптуватися і розвиватися у своїй професійній діяльності.

Сприяння співпраці і командній роботі об'єднує працівників з різних фахів і дозволяє створювати більш ефективні та комплексні рішення. Важливо також забезпечити відкриті канали комунікації для обміну ідеями та знаннями в середині організації. Мотивація та нагороди в інноваційних досягненнях, сприяють підтримці залучення працівників до віднаходження нових ідей і активної участі в їх реалізації.

Варто зазначити про головне, що без підтримки і фінансування інноваційних проектів неможливо забезпечити стійкий розвиток інновацій в організації. Організації повинні інвестувати в нові проекти, вміти ризикувати, співпрацювати із зовнішнім середовищем, іншими установами та стартапами. Це дозволить досягати більшого в інноваційному аспекті.

Зробивши аналіз найінноваційніших компаній нами було створено модель трансформаційного лідерства. У ній зазначено головні компоненти, якими володіє трансформаційний лідер, які створюють ефективну систему керівництва. Модель включає в себе ті компоненти, що було проаналізовано за час написання кваліфікаційної роботи, тобто це основна теорія з

характеристик трансформаційних лідерів та дослідженню відомих компаній, які використовують цей стиль лідерства.



Рис. 3.1. Модель трансформаційного лідерства

Джерело: за автором

На рис 3.2 вказано основні компоненти моделі трансформаційного лідерства:

- Стратегічне планування – трансформаційний лідер здатний систематизувати процеси установи, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм. Воно передбачає декілька етапів: встановленні цілей, визначення стратегії, заходи для їх реалізації, передбачення можливих дій, контроль та аналіз їх виконання.
- Чіткі цілі та бачення – трансформаційний лідер встановлює чіткі цілі і має бачення стосовно процесів виконання роботи. Він забезпечує своїм працівникам конкретне усвідомлення того, що від них потрібно і що очікують. Команда за допомогою цього є більш усвідомленою і стабільною.
- Надихаюча мотивація – лідер трансформації використовує методи мотивації, які здатні не лише надихати працівників до роботи, а й стимулює їх до вирішення нових задач. Вона створює атмосферу, де співробітники готові докладати максимально зусиль для досягнення цілей. Кожен лідер використовує свої методи стосовно мотивації працівників, вони зазвичай направлені не на матеріальну основу, а професійно розвиваючу.

- Єдність з командою – трансформаційний лідер тісно співпрацює із своєю командою. Він разом з командою вирішує питання проблем, дає змогу працівникам навчатися на власних вміннях і навичках, співпрацює над розробкою проектів, ділиться думками, направляє. Єдність згуртує команду і впевнено працюватимуть над цілями.

- Індивідуальний розвиток – трансформаційне лідерство це про постійний розвиток. Лідер команди постійно вкладає у їхній розвиток, працює над реалізацією великих можливостей його підлеглих, спонукає їх до постійного професійного розвитку.

Отже, модель трансформаційного лідерства складається із взаємозалежних компонентів, які утворюють середовище здатне спонукати команду до інноваційних рішень. За допомогою нього компанії можуть зайняти лідируючі місця в бізнес середовищі і бути конкурентоспроможними.

Нами було створено таблицю із зазначенням, які компанії можуть використовувати цей стиль лідерства. Для цих компаній він буде ефективним, особливо в сприянні розвитку інноваційності, адаптації до змін і високого рівня мотивації працівників. Таблиця 3.4 містить характеристику для кожної зазначеної компанії.

Таблиця 3.4.

Використання трансформаційного лідерства в компаніях.

КОМПАНІЇ	ХАРАКТЕРИСТИКА
ТЕХНОЛОГІЧНІ КОМПАНІЇ	СТАРТАПИ, ДОСЛІДНИЦЬКІ І НАУКОВІ ОРГАНІЗАЦІЇ
КОМПАНІЇ, ЯКІ ЗМІНЮЮТЬСЯ	КОМПАНІЇ В СТАНІ РЕКОНСТРУКЦІЇ, РОЗШИРЕННЯ
ВЕЛИКІ КОМПАНІЇ	ГЛОБАЛЬНІ КОМПАНІЇ РОЗТАШОВАНІ В РІЗНИХ КРАЇНАХ, МІСТАХ
ЗАКЛАДИ РІЗНОГО ТИПУ	СОЦІАЛЬНІ ПІДПРИЄМСТВА, ОСВІТНІ ЗАКЛАДИ, ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Джерело: за автором

Характеристика таблиці 3.4:

- Технологічні компанії – компанії, які працюють в сфері високих технологій мають потребу в швидкої адаптації до змін і постійного впровадження нових ідей. Стартапи, дослідницькі і наукові організації, які працюють над розробками, приймають від лідерів здатність відкривати нові проекти. Трансформаційне лідерство для цих компаній забезпечить підтримку креативності та нових проектів.

- Компанії, що змінюються – це ті, що переживають якісь певні реконструкції всередині організації чи розширюються і виходять на нові ринки. Такі компанії потребують вміння швидко реагувати на можливі зміни чи небезпеки і підтримки в моральному дусі команди. Для цих компаній трансформаційне лідерство забезпечить стабільність.

- Великі компанії – за допомогою аналізу, можна спостерігати, що саме стиль трансформаційного лідерства використовують компанії, які є глобальні і мають не одну корпорацію. Такі компанії потребують лідерів, які об'єднують різні культури і стратегії під різною культурою організації.

- Заклади різного типу – такі заклади, як: соціальні підприємства, освітні заклади, заклади охорони здоров'я можуть за допомогою цього стилю лідерства розвивати та впливати на результати діяльності. Соціальні підприємства зможуть надихнути команду на досягнення високих цілей і підвищити соціальний вплив. Освітні заклади впроваджувати новітні методики навчання і розвивати студентів, учнів. Заклади охорони здоров'я підвищувати якість та рівень надання медичних послуг.

Доцільно роботу забезпечити рекомендаціями щодо використання трансформаційного лідерства. Вони були складені під час аналізу наукових робіт та при написанні кваліфікаційної роботи:

- Використання трансформаційного лідерства в компаніях доцільне у різних сферах але варто пам'ятати про ієрархію управління та її структуру. Вона повинна бути чітко сформована лише тоді воно забезпечить успіх.

- Результати роботи працівників залежать від лідерів – мотивація, стратегія, візійність це основні компоненти, які повинні бути забезпечені працівникам.
- Заробітна плата і премії це не лише одна нагорода, що мотивує працівників. Трансформаційне лідерство направлене забезпечувати необхідні умови, новітню техніку, професійний розвиток команди лише після цього можна очікувати великих результатів в інноваційності.
- Варто бути готовими до змін і можливих невдач, особливо вони можуть впливати на фінансовий стан компанії. Для цього варто забезпечити фінансову стабільність і не шкодувати витрат на нові можливі проекти.
- Трансформаційний лідер, повинен бути професіоналом своєї справи, постійний розвиток і вдосконалення вмінь має бути у всіх його періодах керування установою.
- Для ефективного впровадження інноваційного розвитку в установах варто не лише зосередитися на впровадженні стилю лідерства, а пам'ятати про співпрацю із зовнішніми джерелами інновацій. Ними є науковці, партнерства, стартапи, інноваційні мережі, клієнти. Співпраця допомагає об'єднати нові ідеї разом та віднайти методи впровадження.

Отже, впровадження трансформаційного лідерства в організації потребує багатьох зусиль зі сторони лідера та самих працівників. Окрім цього впровадження даного стилю лідерства потребує від лідера постійного розвитку та вдосконалення власних навичок, а також системного підходу до управління організацією.

Дана модель та рекомендації допоможуть сформувати сприятливе середовище для інновацій, підвищити залученість працівників та досягати стратегічних цілей. Звичайно трансформаційне лідерство може забезпечити не лише інноваційний розвиток, а й продуктивність компанії, готовність до можливих змін, покращує культуру. За допомогою нього можна підвищити загальну ефективність організації.

Висновки до третього розділу

У розділі 3 аналізу впливу трансформаційного лідерства на інноваційний розвиток організацій було здійснено порівняння українських та іноземних найінноваційніших компаній. За допомогою порівняння було представлено результати впливу трансформаційного лідерства на інноваційний розвиток організацій. Вплив лідерства трансформація має саме на середовище компанії, цим воно стимулює розвиток інновацій.

В підпункті 3.2 за допомогою аналізу наукових джерел та інформації із кваліфікаційної роботи, було створено модель трансформаційного лідерства. Окрім, цього зазначено рекомендації стосовно його використання в установах, та підсумовано результати отримані під час написання впливу трансформаційного лідерства на інноваційний розвиток організацій.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена темі впливу трансформаційного лідерства на інноваційний розвиток організацій, окреслює головні аспекти впливу цього стилю лідерства на інноваційність. Тема лідерства десятками років розглядається науковцями, адже усі спостерігають активний розвиток організацій, які мають ефективних лідерів. В сучасному світі лідерство - це ефективний стиль управління для стимулювання і розвитку, як самої команди так і організації. Якщо аналізувати стиль трансформаційного лідерства то науковці викоремили саме його основні переваги у використанні: мотивація, стимулювання розвитку, індивідуалізація, інноваційність.

Інноваційність в сучасному бізнес середовищі відіграє ключові роль кожного підприємства. Кожна організація повина прагнути до змін та впроваджувати нові технології. Особливо важливим питанням інноваційності підприємств стоїть в 20 столітті, адже спостерігаємо швидкий розвиток технологій і впровадження нових продуктів досконалих для використання в сучасному світі. Окрім того інноваційність допомагає організаціям конкурентувати, зберігати свої високі позиції на ринку, підвищувати економічну стабільність, розвивати компанії в різних сферах, швидко реагувати на зміни.

За допомогою поставлених завдань для досягнення мети кваліфікаційної роботи, було здійснено:

- Розкрито сутність терміну «Трансформаційне лідерство» та основні його характеристики.
- Проаналізовано вплив трансформаційного лідерства на організаційну культуру організацій
- Здійснено аналіз інноваційного розвитку організацій в Україні та світі
- За допомогою аналізу трьох українських та трьох іноземних найінноваційніших компаній було розкрито вплив трансформаційного лідерства на ефективність виробничих процесів.

- За допомогою того ж аналізу українських та іноземних компаній з'ясовано вплив трансформаційного лідерства на інноваційний розвиток організацій.
- Сформовано шляхи впровадження трансформаційного лідерства, надано можливі рекомендації використання.

В теоретичному розділі 1 за допомогою аналізу наукових робіт було розкрито основне поняття теми кваліфікаційної роботи «трансформаційне лідерство». Кожен науковець хто досліджував цей стиль лідерства запевняє про його особливість впливу за допомогою індивідуального стимулювання розвитку і злагодженої командної роботи лідера і працівників. Кожне поняття, що було проаналізовано сходилося до одного, що це лідерство здатне позитивно впливати на групу людей. Окрім цього науковцями було представлено основні елементи з яких він складається. Ці елементи можна вважати, як способи якими керуються лідери при роботі із командою.

На рисунку 1.3 сформовано основні характеристики та професійними видами діяльності повинен володіти трансформаційний лідер. Також в розділі 1 представлено власне поняття стосовно трансформаційного лідерства і проаналізовано роботи науковців та деякі їхні думки стосовно цього стилю лідерства.

У підпункті 1.2 з'ясовано вплив трансформаційного лідерства на організаційну культуру, що дало змогу краще розуміти на які аспекти трансформаційне лідерство впливає. Сформовано основне поняття організаційна культура, функції і наочно представлено на рисунку 1.4 вплив трансформаційного лідерства на організаційну культуру. За допомогою аналізу наукових робіт представлено основні позитивні моменти впливу : мотивування працівників, інноваційність, формування співпраці, комунікація. За допомогою опрацьованої інформації стало зрозуміло, що найбільше має вплив на формування гнучкості та стабільності в організаційній культурі підприємства.

У розділі 2 було надано загальну характеристику інноваційного розвитку організацій в Україні та в світі. Стосовно розвитку інноваційності в Україні спостерігається деяка різниця згідно світових практик. Поки в Україні впровадження інноваційність підтримується лише певними законами, але відсутня зацікавленість в подальшому розвитку цього важливого питання. Не дивлячись на це існують українські компанії, які активно впроваджують використання інноваційності і її впровадження в системи роботи. Ці компанії уже роками дивують своїми винаходами і використовуються не лише на території України, а і по за її межами. Варто розуміти, що більш переважними в цьому питанні є іноземні компанії, адже вони більш підпримуються державою, як в економічному так і в професійному плані.

У розділі 2 було проаналізовано три найінноваційніші українські компанії Нова пошта, WOG, Sweet.TV, і три іноземні Microsoft, Tesla, Apple, а саме їхніх лідерів, стилі управління, візії, інноваційні продукти. Кожна із цих компаній відокремлюється своєю індивідуальністю і інноваційністю. За допомогою аналізу з'ясовано, що вагомий вплив на внесок мають саме лідери компаній, які вміють вмотивувати, направити та стимулювати своїх працівників до змін.

Також в підпункті 2.1 проаналізовано вплив трансформаційного лідерства на ефективність виробничих процесів за допомогою порівняльного аспекту. За допомогою аналізу найінноваційніших компаній порівняно вплив цього стилю лідерства на виробничі процеси. Ключові механізми було представлено на рисунку 2.3, механізмами є: залучення професіоналів, комунікація, чітка візія та місія, інноваційність, постійний розвиток. Дані механізми було сформовано за допомогою порівняльного аспекту українських та іноземних компаній.

У розділі 3 за допомогою порівняльних таблиць здійснено порівняння українських компаній та іноземних. Ці таблиці дали змогу здійснити конструктивний аналіз впливу трансформаційного лідерства на інноваційний

розвиток організацій. Було підсумовано, що лідери трансформації створюють у своїй компанії середовище, що сприяє розвитку інновацій. Компанії багато уваги приділяють саме користувачам своїх продуктів, вони направлені на зручність та якість отриманих послуг чи продуктів. Спостерігається велика взаємодія лідера та команди. Іноземні компанії відокремлюються своїми глобальними проектами і зосередженням на користувачах.

Також визначено аспекти впливу трансформаційного лідерства, ними є: підтримка експериментів, ризику, активна комунікація, створення інноваційного середовища, стимулювання творчості. Лідери трансформації теж мають вагомий вплив, вони створюють середовище необхідне для розвитку компанії, стимулюють команду і направляють. Вони працюють над власним розвитком і стимулюють команду до постійного вдосконалення вмінь і навичок.

Інноваційне середовище являє собою стимулювання розвитку, заохочення творчості, ризик, впровадження новаторських рішень. Саме воно допомагає компаніям розвивати інноваційність у своїх продуктах. Трансформаційне лідерство створює саме таке середовище, яке необхідна для покращення інноваційності в компаніях.

У підпункті 3.2 за допомогою отриманих результатів створено модель трансформаційного лідерства. Його основними компонентами стали : стратегічне планування, чіткість цілей і бачень, надихаюча мотивація, єдність з командою, індивідуальний розвиток. Всі ці компоненти є взаємозалежними, які створюють середовище здатне спонукати до інноваційних рішень.

Нами було представлено таблицю в якій вказано, яким компаніям доцільно використовувати трансформаційне лідерство. Загалом кожен із даних організація за допомогою цього стилю лідерства зможе запровадити інновації, стимулюватиме команду до розвитку, стануть більш конкурентоспроможними, економіко стабільними, відкриють собі шлях до успіху. Також роботу забезпечено рекомендаціями стосовно використання даного стилю лідерства.

Отже, було виконано усі завдання поставлені для досягнення мети кваліфікаційної роботи - аналіз впливу трансформаційного лідерства на інноваційний розвиток, на прикладі результатів та підходів сучасних організацій. За допомогою детального аналізу сучасних організацій вдалося представити результати стосовно впливу трансформаційного лідерства на інноваційний розвиток і на ефективність виробничих процесів. Виготовлено рекомендації і модель, яка відображає справжнє трансформаційне лідерство.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ДЖЕРЕЛ

1. «Був одержимий комп'ютерами, до роботи ставився як маніяк». Білл Гейтс про Microsoft, благодійність, Стів Джобса та Воррена Баффета. Mc. today. URL: <https://mc.today/buv-oderzhimij-komp-yuterami-do-roboti-stavivsya-yak-maniyak-bill-gejts-pro-microsoft-blagodijnist-stiva-dzhobsa-ta-vorrena-baffeta/> (дата зверення: 03.02.2024)
2. Apple (AAPL): лідер інновацій зі стійким зростанням. Exmo.com.2023.URL: <https://info.exmo.com/uk/navchannya/apple-aapl-lider-innovacij-zi-stijkum-zrostannjam/>(дата зверення: 03.02.2024)
3. Microsoft.URL: <https://news.microsoft.com/ru-ru/microsoft-o-kompanii/>(дата зверення: 03.02.2024)
4. Sweet.TV.URL: https://sweet.tv/about_company(дата зверення: 05.02.2024)
5. Tesla. Ліга.net. 2023. URL: <https://file.liga.net/ua/companies/tesla>(дата зверення: 05.02.2024)
6. Вишневський І. Топ-20 найбільш інноваційних компаній України. DCnews. UA. 2019. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/top-20-samyh-innovatsionnyh-kompaniy-ukrainy-02122019220000>(дата зверення: 25.11.2023)
7. Вступ до розуміння феномену лідерства. TransForm. 2024. URL: <https://transform-wise.com/portal/article-introduction-to-understanding-the-phenomenon-of-leadership/>(дата зверення: 25.11.2023)
8. Гайдученко С. О. Організаційна культура : конспект лекцій для студентів бакалаврату всіх форм навчання спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування: Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. С 6-11.
9. Данькова Н. Кому належать найпопулярніші українські OTT - сервіси. Детектор медіа.2023.URL:<https://detector.media/rinok/article/219634/2023-11-22-komu-nalezhat-naupopulyarnishi-ukrainski-ott-servisy/>(дата зверення: 10.03.2024)

10. Демченко Т.М, Коваль О.В. Трансформаційне лідерство. Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ. 2018. Вип. 2. С 30.
11. Джейн Нг. 5 успішних прикладів трансформаційного лідерства. AhaSlider.2024. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/transformational-leadership-examples/>(дата зверення: 26.11.2023)
12. Драчук Ю. З., Копішинська К. О., Колешня Я. О., Кологривов Я. І., Кузнецова К. О. Забезпечення інноваційного розвитку промисловості України за заг. наук. ред. д-ра.екон. наук., проф. В. В. Дергачової. Київ : КПП ім. ІгоряСікорського, Вид-во «Політехніка», 2018. С 234.
13. Жарик Є.А. Трансформаційне лідерство як запорука успішного управління змінами. Молодийвчений. 2018. №6 (58). С 200-202.
14. Жежуха В.Й. Сутність виробничого процесу в контексті встановлення рівня інноваційності технологічних процесів машино будівних підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. НУ Львівська політехніка. Вип. 19.5. 2009. С 89-90.
15. Збожна О.М. Основи технології: навч. посіб. – 2-ге вид. [змін. і доп.]. Тернопіль: Карт-бланш, 2002. С 486.
16. Інтегровані соціальні служби: теорія, практика, інновації: навч.-метод. комплекс. Київ : Фенікс, 2007. С 528.
17. Каламан О.Б., Пурцхванидзе О.В. Трансформаційне лідерство: оптимальний стиль роботи команди в публічній сфері. Інвестиції: практика та досвід. 2021. №1. С 110-113.
18. Кирильчук С. Інновації в компаніях - тренд чи засіб виживання?.LvBS.2018.URL: <https://lvbs.com.ua/news/innovatsiyi-v-kompaniyah-trend-chy-zasib-vyzhyvannya/>(дата зверення: 15.03.2024)
19. Костюк А.К., Бояринова К.О. Інноваційний розвиток підприємств: економічні умови, проблеми та перспективи. Національний технічний університет України “КПІ”.

20. Кульніцька М.О. Вплив стилю лідерства на формування та розвиток організаційної культури. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Наукових журнал. 2015. №2. С 34-37.

21. Кучерява З. Правове забезпечення інноваційного розвитку в Україні. Міністерство Юстиції.URL: https://minjust.gov.ua/m/str_13958(дата зверення: 18.02.2024)

22. Літвак А.І. Трансформаційне лідерство державних службовців. Державна служба. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2020. Вип. 20. С 93-98.

23. Мережа АЗС WOG стала лідером за якістю управління репутацією. Glavcom.2020.URL: <https://glavcom.ua/economics/finances/azs-wog-stala-liderom-za-yakistyu-upravlinnya-reputacijeyu-665012.html>(дата зверення: 05.03.2024)

24. Міністерство освіти і науки України. Статистика фінансування інноваційної діяльності. 2019 . URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/ukrayinski-pidpriyemstva-finansuyut-innovaciyi-zdebilshogo-vlasnim-koshtom-analitichne-doslidzhennya-innovacijna-diyalnist-v-ukrayini-u-2019-roci>(дата зверення: 25.11.2023)

25. Мороз В.С., Тельнов А.С. Організація виробництва: навч. посіб. Львів: Вид-во "Новий Світ-2000", 2007. С 256.

26. Мостенська Т.Л., Сова А.В. Вплив професійних якостей керівника на організаційну культуру. Інвестиції: практика та досвід. Чорноморський державний університет імені Петра Могили, ТОВ «ДКС Центр». Київ, 2018. №21. С29-33.

27. Навчальний посібник. Економіка та організація виробництва. 2017.URL:https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/35prychera_ekonomika_ta_organizaciya_vyrobnictva/7.html(дата зверення: 10.11.2023)

28. Нова книга про Маска. Чотири унікальності якості Ілона-бізнесмена, про які світ дізнався з біографії «Ілон Маск» Волтера Айзексона. Огляд WSJ. Forbes. 2023.URL: <https://forbes.ua/richest/rezhim-demonachii>

varto-nasliduvati-unikalniy-stil-upravlinnya-ilona-masko-oglyad-wsj-biografichnoi-knizhki-pro-pidpriemtsya-13092023-15980(дата зверення: 26.03.2024)

29. Нова пошта. URL:<https://novaposhta.ua/csr/>(дата зверення: 26.03.2024)

30. Новапошта.URL: https://novaposhta.ua/o_kompanii/nova_poshta_sogodni(дата зверення: 26.03.2024)

31. Перепелиця В.В.Сутність терміну «трансформаційне лідерство» та його основні характеристики. Актуальні питання інформаційної діяльності: теорії та інновації: зб. матеріалів ІХ Міжнародної науково-практичної конференції, Одеса, 20-21 березня 2024 р. Одеса. Одеська політехніка, 2024. С 40.

32. Піраміда Маслоу – що це таке простими словами, коротко. Termin in UA. URL: <https://termin.in.ua/piramida-maslou/>(дата зверення: 28.10.2023)

33. Рейтинг: найбільш інноваційні компанії 2023 року + за національністю. Pingvin.Pro. 2023.URL:\(<https://pingvin.pro/gadgets/news-gadgets/rejtyng-najbilsh-innovacijni-kompaniyi-2023-roku-plus-za-nacjonalnistyu.html>(дата зверення: 05.02.2024)

34. Ринкевич Н.С. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах модернізації : Кваліфікаційна наукова праця. Київ, 2020. С 313.

35. Самборська Д. Топ-25 інноваційних компаній України. DSnews. UA.2021.URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/reitingi/top-25-innovacionnyh-kompaniy-ukrainy-25102021-440469>(дата зверення: 16.02.2024)

36. Січко С.М. Інноваційний розвиток країн світу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 7. С 93.

37. Солодкий В.О. Конспект лекцій інноваційний розвиток підприємства. Рівне: НУВГП. 2016. С 52.

38. Сторожев Р.І. Вплив трансформаційного лідерства на розвиток інституту лідерства в Україні. Право та державне управління. 2018 . №3 (32). Том 1. С 165-170.

39. Танін С.Мережа АЗК WOG: інновації для комфорту клієнтів.ДС News.UA.2020.URL: https://www.dsnews.ua/ukr/vlast_deneg/set-azk-wog-innovacii-dlya-komforta-klientov-05112020-405139(дата зверення: 16.02.2024)

40. Трансформаційне лідерство в міжнародному бізнесі: конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент міжнародного бізнесу» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: А. Р. Дунська, КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. С 84

41. Трансформаційне лідерство, що це таке і як застосовувати його до команд. SainteAnastasio. URL:<https://ua.sainte-anastasio.org/articles/organizaciones-recursos-humanos-y-marketing/liderazgo-transformacional-qu-es-y-cmo-aplicarlo-a-los-equipos.html>(дата зверення: 18.03.2024)

42. Трансформаційне лідерство. LibreTexts.2022. URL: <http://surl.li/qgcqz>(дата зверення: 25.11.2023)

43. Як технології допомагають в умовах воєнного часу. Досвід мережі АЗК WOG. Forbes. 2024.URL: <https://forbes.ua/leadership/yak-tekhnologii-dopomagayut-v-umovakh-voennogo-chasu-dosvid-merezhi-azk-wog-28022024-19486>(дата зверення: 18.04.2024)