

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-81>

УДК 65.012.4:378.1

ВПЛИВ МОДЕЛІ ЛІДЕРСТВА НА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

THE IMPACT OF THE LEADERSHIP MODEL ON THE FINANCIAL RESULTS OF AN EDUCATIONAL ORGANISATION

Салій Богдан Вячеславович

аспірант,

Вищий навчальний заклад "Університет економіки та права "КРОК"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1012-7959>**Salii Bogdan**

"KROK" University

Взаємозв'язок між моделлю лідерства та фінансовими результатами освітньої організації визначає ефективність управління ресурсами. Дослідження аналізує вплив різних моделей лідерства на фінансове управління закладів вищої освіти та пропонує концептуальну модель його оцінки. Використано комплексний методологічний підхід: аналіз фінансових показників, оцінка управлінських рішень, моделювання та статистична обробка даних. Встановлено, що трансформаційне й стратегічне лідерство сприяють зростанню доходів через гранти й партнерства, автентичне й демократичне підвищують прозорість фінансових операцій, а ситуаційне ефективно у кризовому управлінні. Запропонована модель допомагає оптимізувати фінансове управління, прогнозувати ефективність та забезпечувати стабільність освітніх організацій.

Ключові слова: лідерство, модель лідерства, ефективність лідерства, освітня організація, університет, управління, фінансові результати.

This article examines the interrelationship between leadership models and the financial performance of educational organizations. The relevance of the topic is driven by the necessity to enhance the efficiency of financial resource management amid global challenges and dynamic changes in the education sector. The aim of the study is to analyze the impact of various leadership models on the effectiveness of financial management in higher education institutions and to develop a conceptual model for assessing this impact. To achieve the research objectives, a comprehensive methodological approach was employed, including the analysis of financial indicators, evaluation of managerial decision-making effectiveness, and the application of economic efficiency models. The research findings indicate that transformational and strategic leadership models contribute to increasing university revenues through grant acquisition, the establishment of international partnerships, and the optimization of resource utilization. Authentic and democratic leadership positively influence the transparency of financial operations and the development of trust among investors and partners. Situational leadership demonstrates effectiveness in crisis management contexts, allowing for the rapid adaptation of financial strategies to changes in the external environment. The practical significance of this article lies in the development of a model that can be utilized by higher education administrators to optimize financial management, forecast economic efficiency, and implement strategic decisions aimed at ensuring financial stability and the competitiveness of educational institutions. The proposed model allows for the identification of the most effective management strategies depending on the selected leadership model, serving as an important tool for promoting the sustainable development of educational organizations.

Keywords: leadership, leadership model, leadership effectiveness, educational organisation, university, management, financial results.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та стрімких соціо-економічних трансформацій питання ефективного управління освітніми організаціями набуває

особливої актуальності. Лідерство як сучасна парадигма управлінської діяльності виступає ключовим фактором, що впливає на всі аспекти функціонування закладів освіти неза-

лежно від їх форми власності, зокрема й на фінансові результати. Вибір моделі лідерства формує організаційну культуру, визначає управлінські практики й стратегії розвитку та впливає безпосередньо на результати діяльності закладу освіти. Забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності закладів вищої освіти України в складних умовах військового часу та обмежених ресурсів значною мірою залежить від управлінських технологій та обраної моделі лідерства, яка визначає стратегічні підходи до управління ресурсами, оптимізації витрат та залучення інвестицій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Протягом останніх двох десятиліть зростає кількість досліджень, присвячених впливу різних стилів та практик лідерства на управління підприємствами, зокрема освітніми організаціями. В Україні лідерство досліджується в контексті стратегічного управління, конкурентоспроможності та трансформаційних процесів. Н. Прилепа зазначає, що динамічне середовище сприяє реалізації цілей підприємства та розвитку лідерських якостей. Дослідження доводять, що лідерські стратегії критично впливають на ефективність, продуктивність та інноваційний розвиток організацій [1–3].

У зарубіжній науці широко досліджуються моделі ефективного лідерства (Fiedler, 1981), трансформаційного лідерства (Bass, 1990), а також їхній вплив на продуктивність організацій (Avolio & Bass, 2004) [4–6]. Останні дослідження (De Smet et al., 2023; Deloitte, 2024) акцентують увагу на адаптації лідерів до сучасних викликів та цифрових трансформацій для забезпечення сталого розвитку [7–8].

В освітньому менеджменті вивчаються різні моделі лідерства: розподілене (Spillane, 2006), інструктивне (Hallinger, 2011), сервісне (Greenleaf, 1977) тощо. Leithwood і Jantzi (2005) доводять, що стиль лідерства безпосередньо впливає на організаційну культуру, мотивацію персоналу та ефективність освітніх закладів [9–12].

Серед українських дослідників проблематику розвитку лідерського потенціалу освітніх організацій розглядають Калашнікова С., Ключко А., Міляєва В. та інші. Аналіз наукових праць свідчить, що ефективне лідерство в освіті є комплексним явищем, що вимагає інтеграції різних управлінських стратегій. Однак взаємозв'язок між лідерством і фінансовими

результатами закладів освіти залишається недостатньо дослідженим [13–17].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета цієї статті полягає в аналізі взаємозв'язку між моделлю лідерства та фінансовими результатами освітньої організації, а також у розробці концептуальної моделі, що дозволить оцінити вплив різних стилів лідерства на економічні показники закладів вищої освіти. Запропонована модель сприятиме підвищенню ефективності стратегічного управління університетами, забезпечуючи фінансову стабільність і розвиток у динамічному освітньому середовищі.

Дослідження базується на теоретичних засадах сучасних концепцій лідерства та практичному аналізі фінансових показників закладу вищої освіти. Особлива увага приділяється впливу таких моделей лідерства, як трансформаційне, стратегічне, ситуаційне, аутентичне та демократичне на фінансову результативність організацій. Таким чином, ця стаття має на меті заповнити наукову прогалину в розумінні ролі лідерства як ключового чинника фінансової ефективності освітніх організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Лідерство в загальному сенсі визначаємо як процес впливу, мотивації та спрямування команди або організації на досягнення стратегічних цілей шляхом формування бачення, прийняття рішень та ефективного управління ресурсами. Це фундаментальний чинник економічного успіху, що впливає на продуктивність, організаційну ефективність та загальне економічне зростання компанії. Управління, що ґрунтується на лідерстві – це не просто управлінська функція, а динамічний процес, що визначає успіх організації через ефективне керівництво, адаптивність, трансформації та розвиток людського потенціалу. Оцінка ефективності лідерства й впливу на фінансові показники є складним завданням для багатьох організацій. Передусім, це пов'язано з тим, що більшість процедур оцінювання залежать від політики організації, вони не є стандартними, а критерії за якими оцінюється лідерство, не визначені або недостатньо визначені. Для вимірювання ефективності лідерства необхідне поєднання кількісних та якісних показників, серед яких:

– дані опитування та оцінка персоналу щодо довіри до керівника та задоволеності роботою;

– ключові бізнес-показники (продуктивність, фінансові результати, утримання персоналу тощо);

рівень інноваційності (оцінка кількості та якості впроваджених змін).

Дослідницька компанія Kenexa в рамках програми досліджень (2011), спрямованих на оцінку впливу лідерства на організаційну ефективність, розробила Індекс ефективності лідерства (Leadership Effectiveness Index, LEI). LEI вимірює, наскільки співробітники вважають своїх лідерів ефективними в таких аспектах: чітке формулювання бачення та напрямку розвитку компанії, здатність справлятися з викликами, цінування внеску співробітників, відданість покращенню якості продукції чи послуг, надихання довіри серед працівників. Це дослідження 143 багатонаціональних компаній показало, що ефективність лідерства впливає на такі показники, як прибуток на акцію. Було виявлено, що ефективність лідерства становить 10% прибутку на акцію організації. Це підкреслює важливість LEI як метрики для оцінки лідерських якостей у контексті організаційної продуктивності [18].

На основі опрацьованих джерел з теми дослідження встановлено, що модель лідерства безпосередньо впливає на фінансові результати організації через управлінські рішення, стратегічний розвиток, використання і залучення ресурсів. Ефективність лідерства визначається його впливом на організацію, команду та самих лідерів. Вона проявляється у високій продуктивності, залученості працівників, інноваційності та стратегічній стійкості підприємства.

Для аналізу взаємозв'язку між типом лідерства та економічними показниками університету необхідно враховувати основні впливові фактори управлінських рішень та фінансові показники. Основними напрямками аналізу є:

– *типи лідерства* – вплив обраного керівництвом університету типу лідерства на освітню політику та управління фінансовими ресурсами;

– *стратегічне управління фінансами* – оптимізація витрат університету та можливості залучення фінансування;

– *підвищення ефективності роботи університету* – збільшення прибутковості через освітні послуги та міжнародне партнерство;

– *фінансові результати* – стабільний бюджет, зростання доходів, інвестиції;

мреінвестиція в розвиток – вдосконалення освітньої інфраструктури та кадрової

політики.

Ця взаємодія створює цикл безперервного розвитку, у якому лідерство постає основним драйвером фінансового успіху освітньої організації.

Узагальнюючи аналіз джерел за темою дослідження, можемо визначити, як типи лідерства впливають на фінансові результати освітньої організації (табл. 1).

Основними компонентами для визначення впливу типу лідерства на фінансові результати університету, на нашу думку, можуть бути:

1) Вхідні параметри:

Тип моделі лідерства (трансформаційне, стратегічне, демократичне тощо).

Організаційна ефективність (залученість персоналу, цифровізація, автономія).

Фінансові джерела (бюджетні, грантові, комерційні доходи).

2) Процеси впливу:

Управління доходами (залучення студентів, наукові гранти, партнерські програми).

Оптимізація витрат (ефективність персоналу, цифрові технології, оптимізація інфраструктури).

Управління ризиками (адаптація до криз, фінансові резерви).

3) Вихідні параметри:

Рівень доходів університету (збільшення фінансування, зростання кількості студентів).

Рентабельність діяльності (оптимізація витрат, ефективність викладання та досліджень).

Розширення міжнародної співпраці (партнерські програми, дослідницькі гранти).

Модель взаємозв'язку між типом лідерства та фінансовими результатами може бути представлена у вигляді системи взаємозалежних компонентів, які формують цикл сталого розвитку освітньої організації (рис. 1).

Модель враховує основні фінансові показники, які залежать від ефективності лідерства. Вона може бути виражена у вигляді фінансової функції впливу:

$$FR = (ML, RE, DR, IR, OC), \quad (1)$$

де: FR – фінансовий результат (дохід – витрати); ML – модель лідерства (індекс ефективності управління); RE – рівень ефективності персоналу (залученість, продуктивність); DR – рівень диверсифікації доходів (гранти, навчальні програми, партнерства); IR – інвестиції у розвиток (нові програми, цифрові технології); OC – операційні витрати (зарплати, адміністративні витрати, утримання інфраструктури).

Таблиця 1

Вплив типів лідерства на фінансові показники

Тип лідерства	Основний фокус	Вплив на фінансові результати
Стратегічне лідерство	Довгострокове планування, залучення фінансування, розвиток партнерств	– збільшення інвестицій у розвиток інфраструктури та досліджень; – оптимізація використання ресурсів; – формування резервних фондів
Трансформаційне лідерство	Інновації, залучення нових методів викладання, розвиток міжнародного співробітництва	– збільшення фінансових потоків через гранти, стартапи, нові освітні програми; – підвищення конкурентоспроможності університету; – покращення іміджу, залучення студентів
Ситуаційне лідерство	Гнучкість у прийнятті рішень, адаптація до кризових умов	– мінімізація фінансових ризиків; – оперативне управління фінансовими потоками; – оптимізація бюджетних витрат у кризові періоди
Аутентичне лідерство	Прозорість управління, академічна доброчесність	– підвищення довіри інвесторів; – ефективне використання фінансових ресурсів; – зниження витрат на корупційні ризики
Демократичне лідерство	Залучення викладачів та студентів до прийняття рішень	– підвищення ефективності використання фінансів; – посилення корпоративної культури; – оптимізація розподілу бюджетних коштів через колективні рішення

Джерело: сформовано автором на основі [1–16]



Рис. 1. Схема взаємозв'язку між моделлю лідерства та фінансовими результатами університету

Джерело: сформовано автором

Кінцева формула фінансового результату:

$$FR = (S \times P + G + I + C) - (W + A + O), \quad (2)$$

де: S – кількість студентів, P – середня плата за навчання, G – доходи від грантів, I – інвестиції партнерів, C – доходи від

комерційних проєктів (ліцензування, онлайн-курси), W – зарплатний фонд, A – амортизація та інфраструктурні витрати, O – операційні витрати університету.

Ключові показники ефективності (KPI) представлені у таблиці 2.

Таблиця 2

Ключові показники ефективності (КРІ)

Доходи	Витрати	Фінансові показники
Дохід від навчання (S×P)	Витрати на зарплату персоналу (W)	Чистий фінансовий результат (FR)
Грантові доходи (G)	Витрати на інфраструктуру (A)	Коефіцієнт ефективності лідерства (LE)
Інвестиції та партнерські внески (I)	Адміністративні витрати (O)	
Доходи від комерційної діяльності (C)		

Джерело: сформовано автором

Оцінювання ефективності лідерства в освітніх організаціях потребує розробки метричної шкали, яка дозволяє вимірювати вплив управлінських стилів на фінансові результати, академічні показники та організаційний розвиток. Для розрахунку ефективності моделі лідерства (ML) автором була розроблена шкала, яка на підставі встановленого переліку критеріїв, дозволила віднести університет до певного типу лідерства та оцінити його. Індекс ефективності моделі лідерства перебуває в діапазоні від 0 до 1, де 1 – максимальна ефективність. Ефективність лідерства (LE) пропонуємо розраховувати за формулою:

$$LE = FR / ML, \quad (3)$$

де ML – індекс ефективності моделі лідерства (від 0 до 1, де 1 – максимальна ефективність).

Припустимо, що університет використовує *трансформаційне лідерство* та активно розвиває міжнародну співпрацю, цифровізацію та інноваційні освітні програми. Індекс ML експертним шляхом встановлено в діапазоні 0.85 - 1.00, оскільки управління максимально

орієнтоване на інновації, стратегічні зміни й розвиток людського потенціалу. Основними критеріями оцінювання є:

- високий рівень залучення персоналу до стратегічних рішень;
- значне покращення фінансових результатів через гранти, партнерства, комерційні проекти;
- впровадження інноваційних навчальних програм, цифрових технологій.

Розрахунок фінансового результату для такого університету може бути:

$$FR = (10000 \times 3000 + 5000000 + 2000000 + 1500000) - (8000000 + 3000000 + 2500000).$$

$FR = 22000000$. Експертним шляхом встановлено, що $ML = 0.85$, відповідно величина ефективності лідерства: $LE = 22000000 / 0.85 = 25882353$

Очікуваний ефект від вибору даної моделі лідерства передбачає:

- зростання доходів університету (+20-30%);
- підвищення ефективності використання ресурсів (+15-25%);
- збільшення кількості міжнародних студентів та грантів (+10-20%).

Таблиця 3

Приклад розрахунку для університету

Показник	Позначення	Значення, \$
Кількість студентів, осіб	S	10 000
Середня плата за навчання	P	3 000
Гранти	G	5 000 000
Інвестиції партнерів	I	2 000 000
Комерційні проекти	C	1 500 000
Витрати на зарплату	W	8 000 000
Інфраструктурні витрати	A	3 000 000
Операційні витрати	O	2 500 000

Джерело: сформовано автором

Стратегічне лідерство (ML = 0.75 - 0.85) тримає фокус на довгострокове фінансове планування та розвиток університету. Основними критеріями оцінювання є:

- стійке фінансове зростання через диверсифікацію доходів;
- оптимізація ресурсів через аналітичні інструменти та стратегічне планування;
- ефективне управління науковою діяльністю та міжнародними програмами.

Очікуваний ефект від вибору даної моделі лідерства передбачає:

- зростання фінансових потоків (+15-25%);
- збільшення наукових публікацій та інноваційних проєктів (+10-20%);
- покращення репутаційного рейтингу університету (+5-10%).

Ситуативне лідерство (ML = 0.60 - 0.75) орієнтоване на адаптацію до змін, кризовий менеджмент, швидкі рішення. Основними критеріями оцінювання є:

- висока гнучкість у прийнятті рішень під час криз;
- оптимізація витрат у короткостроковій перспективі;
- впровадження цифрових рішень для стабілізації фінансового стану.

Очікуваний ефект від вибору даної моделі лідерства передбачає:

- економія бюджету в кризових умовах (+10-15%);
- підвищення ефективності управління ресурсами (+5-10%);
- швидке реагування на виклики (наприклад, під час пандемії).

Аутентичне лідерство (ML = 0.50 - 0.60) тримає фокус на прозорість управління, етику та академічну доброчесність. Основними критеріями оцінювання є:

- покращення репутації університету;
- зростання рівня залученості студентів та персоналу;
- впровадження відкритої фінансової політики та підзвітності.

Очікуваний ефект від вибору даної моделі лідерства передбачає:

- підвищення рівня студентської успішності (+5-10%);
- зростання довіри з боку партнерів та інвесторів (+5-8%);
- покращення іміджу університету.

Демократичне лідерство (ML = 0.40 - 0.50) орієнтоване на залучення всіх учасників освітнього процесу до ухвалення рішень. Основними критеріями оцінювання є:

- підвищення рівня колегіального прийняття рішень;
- розширення академічної свободи студентів і викладачів;
- впровадження системи голосування, опитувань, відкритого менеджменту.

Очікуваний ефект від вибору даної моделі лідерства передбачає:

- зростання рівня студентської активності;
- підвищення соціальної відповідальності;
- можливе уповільнення процесу ухвалення рішень через довгі обговорення.

Значення LE дозволяє визначити, яка модель лідерства є найбільш ефективною для фінансової стабільності університету.

Практичне застосування шкали сприятиме керівникам освітніх організацій прогнозувати фінансові результати залежно від стилю лідерства.

Висновки. Лідерство в управлінні закладами освіти відображається в формуванні освітньої політики, стратегії розвитку закладу освіти і відіграє ключову роль в досягненні бажаних результатів. У дослідженні встановлено, що модель лідерства має прямий вплив на фінансові результати освітніх організацій. Різні типи лідерства, такі як трансформаційне, стратегічне, ситуативне, аутентичне та демократичне, демонструють різний рівень ефективності в управлінні фінансовими ресурсами. Трансформаційне та стратегічне лідерство сприяють підвищенню доходів університетів за рахунок залучення грантів, міжнародних партнерств та оптимізації ресурсів. Аутентичне та демократичне лідерство підвищують рівень прозорості фінансових операцій, сприяють формуванню довіри серед інвесторів і партнерів. Ситуаційне лідерство демонструє ефективність в умовах кризового управління, дозволяючи оперативно адаптувати фінансові стратегії до змін зовнішнього середовища. Модель взаємозв'язку між лідерством і фінансовими результатами освітньої організації дозволяє оцінити ефективність управлінських рішень, прогнозувати фінансові показники та оптимізувати стратегії розвитку університетів.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку стратегій фінансової стабільності, що ґрунтуються на лідерських підходах з урахуванням особливостей освітнього середовища. Активізація міжнародного партнерства та розширення освітніх послуг можуть сприяти залученню додаткових фінансових ресурсів та інвестицій. Роз-

виток цифрових технологій відкриває можливості для автоматизації фінансових процесів і підвищення ефективності управління ресурсами. Формування корпоративної культури, що базується на принципах прозорості, підзвітності та колективного управління, сприятиме підвищенню ефективності фінансових рішень. Необхідно продовжити дослідження щодо критеріїв ефективності новітніх моде-

лей лідерства, таких як цифрове чи трансцендентне лідерство, що відповідають викликам сучасної глобалізованої освітньої екосистеми. Запропоновані підходи можуть бути корисними для керівників освітніх установ у процесі прийняття стратегічних фінансових рішень, забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності університетів у глобальному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Прилепа Н. В. Лідерство в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 5. С. 184–187. DOI: 10.31891/2307-5740-2019-274-5-186-189
2. Копчак Ю. С., Матвеев М. Е., Моторнюк У. І. Особливості впливу різних стилів лідерства на управління підприємством. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-2-7>
3. Кубарева, І. В., & Тарлев, В. В. (2023). Цифрове лідерство як інструмент посилення ринкових позицій підприємства: корпоративний та особистісний контекст. *Стратегія економічного розвитку України*, 51, 120–138. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.120.138>
4. Fiedler, F. E. Leadership Effectiveness (1981). URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/000276428102400503>
5. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/009026169090061S>
6. Avolio, B. J., & Bass, B. M. Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set. Mind Garden URL: <https://www.mindgarden.com/documents/MLQGermanPsychometric.pdf>
7. Aaron De Smet, Arne Gast, Johanne Lavoie, Michael Lurie (2023). New leadership for a new era of thriving organizations. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/new-leadership-for-a-new-era-of-thriving-organizations>
8. Evolving leadership to drive human performance (2024), *Deloitte Insights*. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2024/human-performance-new-ways-of-working.html>
9. Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). A review of transformational school leadership research 1996–2005. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 177–199. URL: https://www.researchgate.net/publication/248906789_A_Review_of_Transformational_School_Leadership_Research_1996-2005
10. Spillane, J. P. (2006). Distributed leadership. *The Educational Forum* 69(2):143-150. URL: DOI:10.1080/00131720508984678.
11. Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142. URL: DOI:10.1108/09578231111116699
12. Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press. URL: <https://www.urbanleaders.org/620Leadership/92Readings/articles/Greenleaf-Servant%20Leadership.pdf>
13. Клочко А. О. Лідерство як інноваційний стиль управління менеджера освітньої організації. DOI: <https://doi.org/10.32838/2709-3093/2020.3/14>
14. Клочко А. О. Роль лідерства в освітніх організаціях в умовах організаційних змін. DOI: 10.51547/ppr.dp.ua/2022.6.19
15. Калашнікова С. Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти. Київ : НВЦ «Пріоритети», 2016. 44 с. URL: https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/rozvitok_lidersk_potencialu_Universitets_Kalashnikova.S_2016_
16. Розвиток інституційного потенціалу університетів у контексті глобального лідерства: колективна монографія / Авторський колектив: Є. Балджи, І. Драч, С. Калашнікова, О. Коваленко, С. Курбатов, Н. Невмержицька, О. Паламарчук, В. Рябенко, Л. Червона; за заг. ред. С. Калашнікової. Київ : Інститут вищої освіти НАПН України, 2017. 205 с.
17. Освітнє лідерство: від теорії до практики : монографія / авт. кол. ; за наук. ред. В. Р. Міляєвої ; Київський університет імені Бориса Грінченка [Електронне видання]. Київ Кривий Ріг : Вид. Р. А. Козлов, 2021. 296 с. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659>
18. Quantifying the value of effective leadership. URL: https://www.hrmagazine.co.uk/content/news/quantifying-the-value-of-effective-leadership/?utm_source=chatgpt.com

REFERENCES:

1. Prylepa N. V. (2019) Leadership in the system of enterprise management. *Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences*. № 5. P. 184–187. DOI: 10.31891/2307-5740-2019-274-5-186-189
2. Kopchak Y. S., Matveev M. E., Motorniuk U. I. Features of the influence of different leadership styles on enterprise management. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-2-7>
3. Kubareva, I. V., & Tarlev, V. V. (2023). Digital leadership as a tool for strengthening the market position of the enterprise: corporate and personal context. *Strategy of Economic Development of Ukraine*, 51, 120–138. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.120.138>
4. Fiedler, F. E. Leadership Effectiveness (1981). URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/000276428102400503>
5. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/009026169090061S>
6. Avolio, B. J., & Bass, B. M. Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set. Mind Garden URL: <https://www.mindgarden.com/documents/MLQGermanPsychometric.pdf>
7. Aaron De Smet, Arne Gast, Johanne Lavoie, Michael Lurie (2023). New leadership for a new era of thriving organizations. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/new-leadership-for-a-new-era-of-thriving-organizations>
8. Evolving leadership to drive human performance (2024) , *Deloitte Insights*. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2024/human-performance-new-ways-of-working.html>
9. Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). A review of transformational school leadership research 1996–2005. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 177–199. URL: https://www.researchgate.net/publication/248906789_A_Review_of_Transformational_School_Leadership_Research_1996-2005
10. Spillane, J. P. (2006). Distributed leadership. *The Educational Forum* 69(2):143-150. URL: DOI:10.1080/00131720508984678.
11. Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142. DOI:10.1108/09578231111116699
12. Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press. URL: <https://www.urbanleaders.org/620Leadership/92Readings/articles/Greenleaf-Servant%20Leadership.pdf>
13. Klochko A. Leadership as an innovative management style of the manager of an educational organisation. URL: DOI <https://doi.org/10.32838/2709-3093/2020.3/14>
14. Klochko A. The role of leadership in educational organisations in the context of organisational change. DOI: 10.51547/ppp.dp.ua/2022.6.19
15. Kalashnikova S. (2016) Development of the leadership potential of the modern university: basics and tools. Kyiv: Research and Training Centre 'Priorities', 44 p. URL: https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/rozvitok_lidersk_potencialu_Universitets._Kalashnikova.S_2016_
16. Development of the institutional potential of universities in the context of global leadership: a collective monograph / Authors: E. Baldzhi, I. Drach, S. Kalashnikova, O. Kovalenko, S. Kurbatov, N. Nevmerzhytska, O. Palamarchuk, V. Riabchenko, L. Chervona; edited by S. Kalashnikova Kyiv: Institute of Higher Education of the National Academy of Sciences of Ukraine, 2017. 205 p.
17. Educational Leadership: from Theory to Practice: a monograph /authors' team; under the scientific editorship of V. R. Milyaeva; Borys Grinchenko Kyiv University [Electronic edition]. Kyiv Kryvyi Rih: Kozlov Publishing House, 2021. 296 p. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659>.
18. Quantifying the value of effective leadership. URL: https://www.hrmagazine.co.uk/content/news/quantifying-the-value-of-effective-leadership/?utm_source=chatgpt.com