

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-114>

УДК 331.101.36

ВПЛИВ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

THE INFLUENCE OF MANAGEMENT STYLE ON THE EFFICIENCY OF HUMAN CAPITAL USE IN AN ENTERPRISE

Вінниченко Олена Вікторівнакандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. БекетоваORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4681-7975>**Шептуха Олена Михайлівна**кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. БекетоваORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6117-5125>**Тохтамиш Тетяна Олександрівна**кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. БекетоваORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5534-3284>**Vinnychenko Olena, Sheptukha Olena, Tokhtamysh Tetiana**
O.M. Beketov National University of Urban Economy

Стаття присвячена дослідженню ролі лідерського стилю в управлінні підприємствами з урахуванням викликів цифрової трансформації, глобалізації та динаміки ринкового середовища. Обґрунтовано, що ефективність управлінської діяльності значною мірою зумовлюється здатністю керівника адаптувати стиль лідерства до конкретних умов функціонування підприємства. Підкреслено важливість інтеграції різних управлінських підходів для досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечення гнучкості її бізнес-моделі. Обґрунтовано доцільність впровадження адаптивних управлінських стратегій, що враховують рівень кваліфікації персоналу, особливості корпоративної культури та зовнішнє середовище. Результати дослідження мають практичне значення для керівників, менеджерів з персоналу та розробників стратегій організаційного розвитку.

Ключові слова: лідерство, стилі лідерства, людський капітал, стиль управління, підприємство.

In the context of globalization, digital transformation, and increasing market volatility, modern organizations face an urgent need to optimize their management systems. This article examines leadership styles as key determinants of increasing the effectiveness of financial and economic decision-making and ensuring the sustainability of the business model. The study argues that adaptive leadership strategies that integrate traditional management approaches with leadership-oriented principles play a key role in stimulating organizational sustainability and innovation. The aim of the article is to study the role of the leader and the impact of leadership style on the effectiveness of the enterprise management system, identify the relationship between leadership styles and organizational performance, and develop practical recommendations for optimizing management approaches in modern conditions. The study offers a comprehensive classification of modern leadership styles – transformational, transactional, situational, service, charismatic, and digital - with a description of their key features, practical applications, advantages, and limitations. Depending on the specific situation, leaders can combine elements of different styles. The emphasis is on the importance of integrating several leadership models depending on the organizational context, the level of employee competence and the dynamic nature of the internal and external environment. The article also emphasizes the

growing importance of digital leadership in implementing technological innovations and increasing strategic flexibility. Particular attention is paid to the role of the leader as a mentor and mediator, able to create an environment conducive to innovation, develop human capital and promote strong employee involvement. The effectiveness of enterprise management is largely determined by the chosen leadership style, which determines the nature of communications between the leader and subordinates, the decision-making model, and also shapes the overall corporate culture. The concept of leadership is viewed as a personalized form of corporate governance that combines financial incentives, ethical influence and social responsibility to increase productivity and competitiveness.

Keywords: leadership, leadership styles, human capital, management style, enterprise.

Постановка проблеми. Стратегічним напрямом розвитку підприємств стає інтеграція традиційних методів менеджменту з концепцією лідерства, що сприяє підвищенню ефективності фінансового менеджменту та вартості бізнесу. Керівництво та лідерство виступають персоніфікованими формами корпоративного контролю, які поєднують широкий спектр фінансових інструментів і методів соціально-економічного впливу з метою забезпечення оптимальної ефективності управління людським капіталом та досягнення фінансової стабільності підприємства.

Зв'язок із науковими та практичними завданнями проявляється в необхідності удосконалення наукових підходів до визначення ролі лідера та його стилю в управлінні підприємством; розробка практичних рекомендацій щодо вибору та трансформації стилів лідерства залежно від умов функціонування підприємства; формування системи управління, орієнтованої на розвиток людського капіталу, підвищення рівня згуртованості колективу та досягнення стійкої конкурентної переваги.

Таким чином, дослідження ролі лідера та стилю лідерства є важливим як з наукової точки зору (розвиток теорії управління), так і з практичної (забезпечення ефективності діяльності підприємств у мінливих умовах середовища).

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Останніми роками дослідження щодо лідерства зосереджені на впливі стилів лідерства на показники організаційної ефективності – залученість працівників, задоволеність, продуктивність та інноваційність. Згідно з концепцією ефективного менеджменту, запропонованою Т. Пітерсом і Р. Уотерманом [1], ключовим фактором довгострокового успіху компанії є максимізація ефективності використання людського капіталу, розвиток організаційної культури та впровадження корпоративних цінностей, орієнтованих на стимулювання інновацій, підприємницької ініціативи та клієнтоорієнтованості. Вчені наголошували на важливості формування сприятливого середовища для інноваційної діяльності, підви-

щення продуктивності праці та застосування сучасних управлінських методів, що сприяють професійному розвитку персоналу як стратегічного активу підприємства [1].

Багато недавніх оглядів і емпіричних досліджень підтверджують, що трансформаційне лідерство позитивно корелює із робочою залученістю, продуктивністю та психологічним добробутом працівників; ефекти часто опосередковані залученням і задоволенням роботою. Дослідження після періоду пандемії COVID-19 підкреслюють роль трансформаційних лідерів у підтримці мотивації під час криз і змін. Водночас ефективність трансформаційного стилю залежить від контексту (галузь, культура, стадія організаційних змін).

Автори посібника [2] наголошують, що рівень ефективності та конкурентоспроможності підприємства безпосередньо залежить від керівника-лідера, який здійснює стратегічну координацію діяльності персоналу та несе відповідальність за досягнення запланованих фінансово-економічних результатів. Водночас значна частина фахівців, які розпочинають кар'єру в сфері корпоративного менеджменту, не завжди володіють достатнім рівнем управлінських компетенцій, що зумовлює актуальність питань ефективної комунікації між керівником і працівниками.

Вчені з Grand Canyon University [3] в результаті проведених досліджень визначили, що лідерський стиль управління є одним із визначальних чинників, що формують рівень впливу керівника на процеси інноваційної трансформації підприємства. Лідери беруть активну участь у стратегічному плануванні, прийнятті рішень щодо впровадження нових ідей, а також у формуванні інноваційно-орієнтованого середовища, стимулюючи активність персоналу та сприяючи досягненню довгострокових цілей. Таким чином, обраний стиль лідерства суттєво впливає на динаміку розвитку підприємства та ефективність реалізації інноваційної стратегії.

У процесі управління людськими ресурсами керівники зосереджують увагу на питаннях мотивації та стимулювання персоналу,

проте саме коректний вибір стилю управління є визначальним чинником раціонального використання людського капіталу підприємства [4]. Оптимізація управлінського стилю сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників своєю професійною діяльністю, зростанню продуктивності праці та підвищенню загальної операційної ефективності підприємства.

Стиль управління визначається як сукупність специфічних методів, прийомів і способів реалізації управлінських функцій, що охоплюють форми взаємовідносин між керівником і підлеглими, а також особистісну модель поведінки керівника, спрямовану на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проблема полягає в тому, що на практиці часто спостерігається невідповідність між обраними стилями управління та потребами колективу або специфікою ринкового середовища. Це може призводити до зниження ефективності комунікацій, демотивації працівників і, як наслідок, до зменшення конкурентоспроможності підприємства. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері лідерства, актуальним залишається питання адаптації теоретичних моделей лідерства до конкретних умов діяльності підприємств різних галузей.

Кожен керівник формує індивідуальну управлінську модель, що визначає його стиль взаємодії з підлеглими та стратегічний підхід до прийняття управлінських рішень. Однак на практиці використання виключно однієї моделі управління зустрічається рідко, оскільки керівники зазвичай комбінують різні підходи залежно від динаміки ринкового середовища, корпоративної культури та специфіки бізнес-процесів підприємства [2].

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження ролі лідера та впливу стилю лідерства на ефективність системи управління підприємством, виявлення взаємозв'язку між стилями лідерства та результатами діяльності організації, а також розроблення практичних рекомендацій щодо оптимізації управлінських підходів у сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процеси глобалізації, цифрової трансформації та зростаюча необхідність оперативного реагування на волатильність ринкової кон'юнктури, а також вплив екзогенних і ендогенних факторів обумовлюють підвищення рівня відповідальності управлінського

персоналу за прийняття стратегічних фінансово-економічних рішень і забезпечення стійкості бізнес-моделі суб'єкта господарювання. У цьому контексті ефективне функціонування сучасних підприємств дедалі більше залежить від запровадження інноваційних управлінських підходів, що передбачають використання фінансових стимулів для підвищення продуктивності персоналу, оптимізацію механізмів корпоративного управління та імплементацію принципів лідерства у фінансово-економічну стратегію підприємства.

У табл. 1 представлено порівняльний аналіз провідних лідерських стилів, що застосовуються в сучасному бізнес-середовищі [3; 4; 5; 6].

Використання трансформаційного, ситуаційного, сервантного та цифрового підходів дозволяє керівникам ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, сприяючи підвищенню організаційної адаптивності та сталому розвитку підприємств. У цьому контексті ключового значення набуває впровадження системного підходу до управління, орієнтованого на мотивацію, розвиток персоналу та зміцнення командної взаємодії.

Сучасна управлінська парадигма все більше зосереджується не на пошуку універсального стилю керівництва, а на розробці цілісної системи управлінських інструментів, методів і форм впливу, що спрямовані на ефективну оптимізацію організаційних, виробничо-господарських та корпоративних процесів. Такий підхід забезпечує адаптивність підприємства до змінного зовнішнього середовища та підвищує його стійкість у довгостроковій перспективі [7].

До найбільш поширених стилів, що використовуються в управлінській практиці, належать: авторитарний, демократичний, ліберальний, трансформаційний і транзакційний. Кожен з них має власні інструменти впливу та релевантність до специфічних умов функціонування підприємства.

Основні переваги та недоліки стилів лідерства наведено в табл. 2.

Як видно з табл. 2, кожний стиль лідерства характеризується наявністю певних переваг і обмежень, а доцільність її застосування визначається специфікою організаційної діяльності, особливостями кадрового потенціалу та впливом зовнішнього середовища. У сучасному управлінському контексті лідери дедалі частіше не дотримуються єдиного стилю керівництва, натомість застосовують гнучкі управлінські підходи. Це зумов-

Таблиця 1

Основні характеристики стилів лідерства в сучасному бізнес-середовищі

Стиль лідерства	Особливості	Практичне застосування
Трансформаційне лідерство	Орієнтація на розвиток потенціалу працівників, формування спільного стратегічного бачення та натхнення на досягнення цілей	Ефективне під час організаційних змін, трансформаційної діяльності або в кризових ситуаціях
Лідерство на основі транзакційного підходу	Управління на основі чітких правил, заохочень та санкцій, орієнтоване на результат	Доцільне в ієрархічно структурованих організаціях
Ситуаційне лідерство	Гнучка адаптація стилю управління відповідно до рівня компетентності та мотивації працівників	Використовується в організаціях із різномірною кадровою структурою
Службове або сервант-лідерство	Пріоритет потреб команди, підтримка та розвиток персоналу, етика служіння	Ефективне в компаніях з високим рівнем соціальної відповідальності та фокусом на людському капіталі
Харизматичне лідерство	Використання особистої харизми, емоційної привабливості та бачення майбутнього для мобілізації команди	Найбільш поширене серед лідерів стартапів, топ-менеджерів і керівників у кризових умовах
Цифрове лідерство	Орієнтація на впровадження цифрових технологій, трансформацію бізнес-процесів і стратегічне використання даних	Доцільне для організацій, що впроваджують цифрову трансформацію як джерело конкурентних переваг

Джерело: власна розробка авторів на основі [6]

лено необхідністю оперативного реагування на зміну умов функціонування підприємства та забезпечення ефективної координації дій персоналу.

Залежно від конкретної ситуації, керівники можуть комбінувати елементи різних стилів. Зокрема, трансформаційний стиль доцільний у процесі мобілізації персоналу для досяг-

нення стратегічних цілей, сервант-лідерство - для підтримки корпоративної культури, тоді як ситуаційний підхід забезпечує адаптацію до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Окремо варто виокремити цифрове лідерство, яке відіграє ключову роль у забезпеченні інноваційного розвитку організації, дозволяючи оптимізувати бізнес-процеси,



Рис. 1. Використання стилів лідерства відповідно до рівня здібностей підлеглих

Джерело: власна розробка авторів на основі [11]

Таблиця 2

Переваги та недоліки стилів лідерства

Стиль лідерства	Переваги	Недоліки
Авторитарний	- Швидкість прийняття рішень - Чіткий контроль і дисципліна - Ефективний у кризових ситуаціях	- Відсутність мотивації та ініціативи у працівників - Ризик невдоволення персоналу - Високий рівень стресу у керівника
Демократичний	- Підвищення мотивації працівників - Вищий рівень інновацій - Покращення атмосфери в колективі	- Затримка у прийнятті рішень - Ризик конфліктів через різні думки - Може бути неефективним у кризових умовах
Ліберальний	- Розвиток ініціативи та самостійності - Комфортне середовище для творчих працівників - Гнучкість	- Відсутність контролю - Ризик низької продуктивності - Може призвести до хаосу в організації
Трансформаційний	- Висока мотивація працівників - Сприяє інноваціям і розвитку - Підвищує лояльність до організації	- Залежність від харизматичних якостей лідера - Ризик зниження результативності через недоліки у реалізації
Транзакційний	- Чітке виконання завдань - Зрозумілі правила і очікування - Ефективний для рутинної роботи	- Низька мотивація до творчості - Залежність від системи винагород - Відсутність довгострокового розвитку
Ситуаційний	- Гнучкість і адаптивність - Підвищення ефективності у різних умовах - Індивідуальний підхід	- Високі вимоги до компетенцій лідера - Може викликати плутанину через зміну стилю - Важко реалізувати у великих колективах
Інноваційний	- Розвиток людського капіталу через навчання, обмін знаннями та впровадження передових практик; - Підвищення рівня залученості персоналу та його мотивації .	- Високі вимоги до компетентності та стратегчного бачення лідера - Ризики та можливі помилки у процесі впровадження інновацій
Службовий	- Покращення залученості та лояльності працівників - Сприятливе середовище для розвитку команди	- Може бути неефективним у кризових ситуаціях - Труднощі з балансуванням інтересів організації та персоналу

Джерело: власна розробка авторів на основі [8; 9]

впроваджувати новітні технології та досягати довгострокових конкурентних переваг.

Адаптивність лідерських стратегій передбачає не лише варіативність підходів до управління персоналом, але й інтеграцію цих підходів у межах єдиної управлінської парадигми. Комбінування різних стилів дозволяє підвищити ефективність прийняття управлінських рішень і сформувати гнучку організаційну структуру, здатну адекватно реагувати на динаміку середовища [10].

Загалом, ефективність управління підприємством значною мірою обумовлюється обраним стилем лідерства, що визначає характер комунікацій між керівником і підлеглими, модель прийняття рішень, а також формує загальну корпоративну культуру. Сучасні управлінські практики демонструють відхід від традиційних авторитарних підходів і орієнтуються на гнучкі, адаптивні форми керівництва, які враховують потреби працівників та сприяють підвищенню їхньої залученості.

Особливого значення в цьому контексті набуває культура управлінської діяльності, що істотно впливає на організаційні процеси, продуктивність праці та ефективність використання людського капіталу. Високий рівень управлінської культури виступає ключовим чинником підвищення мотивації персоналу, сприяє ефективному розвитку людських ресурсів та забезпечує сталий розвиток підприємства.

З огляду на це, ефективний лідер має орієнтуватися на конструктивну взаємодію з трудовим колективом, уникаючи надмірної регламентації та адміністративного тиску. Такий підхід сприяє трансформації ролі керівника – від традиційного адміністратора до лідера-ментора, здатного не лише координувати діяльність, а й надихати команду. При цьому критично важливим є застосування диференційованого підходу до вибору управлінського стилю, що враховує рівень компетентності, досвіду та мотивації працівників.

Ефективність застосування певного стилю лідерства значною мірою зумовлюється здатністю керівника адекватно враховувати контекстуальні особливості управлінської ситуації та наявності ключових професійних компетенцій. До таких належать:

- діагностична здатність, що проявляється у вмінні об'єктивно оцінювати рівень професійної підготовки, мотиваційний потенціал і поведінкові характеристики підлеглих;
- гнучкість, як уміння адаптувати стиль управління до змін зовнішнього середовища та внутрішньої організаційної динаміки;
- комунікативна компетентність, що передбачає ефективну двосторонню взаємодію між керівником і персоналом з метою формування довіри, відкритого обговорення проблем та спільного прийняття управлінських рішень;
- партнерська орієнтація, яка виражається в спрямованості на колективну співп-

рацю, підтримку командного духу та забезпечення єдності у досягненні стратегічних орієнтирів підприємства.

Висновки. Зазначені характеристики є визначальними для лідерів сучасного типу, орієнтованих на концепцію розвитку людського капіталу. Відповідно до парадигми сервант-лідерства, основна функція управлінця полягає у служінні команді, що передбачає створення умов для професійного зростання працівників та підвищення ефективності їхньої діяльності.

Успішність лідера в умовах динамічного організаційного середовища визначається його здатністю ефективно делегувати повноваження, ініціювати інноваційні управлінські рішення, підтримувати високий рівень залученості персоналу до управлінських процесів, а також розвивати навички саморефлексії та самоконтролю.

Аналіз сучасних підходів до лідерства засвідчує, що їх результативність залежить не лише від типу обраної моделі, а й від здатності лідера адаптувати управлінський стиль відповідно до умов функціонування підприємства. Це дозволяє зробити висновок, що ефективність лідерства має контекстний характер і зумовлюється низкою факторів, зокрема: стратегічними цілями організації, домінуючою корпоративною культурою, структурою управління, рівнем кваліфікації персоналу та зовнішніми викликами.

Таким чином, оптимізація стилю лідерства передбачає не уніфікований вибір одного домінантного підходу, а гнучке й адаптивне поєднання різних моделей залежно від конкретної управлінської ситуації. Розробка ефективної стратегії лідерства має ґрунтуватися на комплексному аналізі внутрішнього організаційного середовища, зовнішніх впливів і особливостей кадрового потенціалу підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Михненко А. М., Гончарук Н. Т., Кравченко С. О. Управлінська еліта як чинник суспільного розвитку : монографія / За ред. А. М. Михненка. Київ : НАДУ, 2012. 175 с.
2. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н.В. Основи лідерства: електронний посібник. Полтава : ПУЕТ, 2020. 232 с.
3. A Look at Leadership Styles in Business. URL: <https://www.gcu.edu/blog/business-management/look-leadership-styles-business> (дата звернення: 20.09.2025).
4. Becker B. Leadership Styles: The 11 Most Common & How to Find Your Style. URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/leadership-styles> (дата звернення: 21.09.2025).
5. Lütflü Sürücü1, Dr. Tahir Yeşilada The Impact of Leadership Styles on Organizational Culture. URL: https://www.researchgate.net/publication/319135951_The_Impact_of_Leadership_Styles_on_Organizational_Culture (дата звернення: 23.09.2025).

6. Томах В. В., Дорошенко Т. М., Тимошенко Ю. В. Стилі лідерства та їх вплив на управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3682/3612> (дата звернення: 21.09.2025).
7. Ліпич Л. Гейміфікація як інструмент стратегічного управління розвитком людського капіталу. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. Том 3. № 35. URL: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-136-142> (дата звернення: 02.10.2025).
8. Буняк Н. Лідерство в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4327/4253> (дата звернення: 02.10.2025).
9. Прилепа Н. В. Лідерство в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2019. № 5. С. 184–187. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/39-16.pdf> (дата звернення: 03.10.2025).
10. Копчак Ю. С., Матвеєв М. Е., Моторнюк У. І. Особливості впливу різних стилів лідерства на управління підприємством. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2024. Том 35 (74). С. 33–39. URL: https://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/35_74_2/9.pdf (дата звернення: 03.10.2025).
11. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 88–91. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/626/610> (дата звернення: 03.10.2025).

REFERENCES:

1. Mykhnenko A. M., Honcharuk N. T., Kravchenko S. O. (2012) Upravlinska elita yak chynnyk suspilnoho rozvytku [The managerial elite as a factor of social development: monograph] monohrafiia [a monograph] / Za red. A. M. Mykhnenka. Kyiv: NADU. 175 p. (in Ukrainian)
2. Nestulia O. O., Nestulia S. I., Kononets N. V. (2020) Osnovy liderstva: elektronnyi posibnyk [Fundamentals of Leadership: An Electronic Manual]. Poltava: PUET. 232 p. (in Ukrainian)
3. A Look at Leadership Styles in Business. Available at: <https://www.gcu.edu/blog/business-management/look-leadership-styles-business> (accessed September 20, 2025)
4. Becker B. Leadership Styles: The 11 Most Common & How to Find Your Style. Available at: <https://blog.hubspot.com/marketing/leadership-styles> (accessed September 21, 2025)
5. Lütfi Sürücü1, Dr. Tahir Yeşilada The Impact of Leadership Styles on Organizational Culture. Available at: https://www.researchgate.net/publication/319135951_The_Impact_of_Leadership_Styles_on_Organizational_Culture (accessed September 23, 2025)
6. Tomakh V. V., Doroshenko T. M., Tymoshenko Yu. V. (2024) Styli liderstva ta yikh vplyv na upravlinnia pidpriemstvom [Leadership styles and their impact on enterprise management] *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*. Vol. 60. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3682/3612> (accessed September 21, 2025) (in Ukrainian)
7. Lipych L. (2023) Heimifikatsiia yak instrument stratehichnoho upravlinnia rozvytkom liudskoho kapitalu [Gamification as a tool for strategic management of human capital development] *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic Journal of the Lesya Ukrainka Volyn National University*. Vol 3. № 35. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-136-142> (accessed October 02, 2025). (in Ukrainian)
8. Buniak N. (2024) Liderstvo v systemi menedzhmentu orhanizatsii [Leadership in the organization's management system] *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*. № 64. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4327/4253> (accessed October 02, 2025). (in Ukrainian)
9. Prylepa N. V. (2019) Liderstvo v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Leadership in the enterprise management system] *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytsky National University. Series: Economic Sciences*. № 5. P. 184–187. Available at: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/39-16.pdf> (accessed October 03, 2025). (in Ukrainian)
10. Kopchak Yu.S., Matveiev M.E., Motorniuk U.I. (2024) Osoblyvosti vplyvu ryznykh styliv liderstva na upravlinnia pidpriemstvom [Features of the influence of different leadership styles on enterprise management] *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia – Scientific Notes of V. I. Vernadsky TNU. Series: Economics and Management*. Vol. 35(74). P. 33–39. Available at: https://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/35_74_2/9.pdf (accessed October 03, 2025). (in Ukrainian)
11. Markina I. A., Voronina V. L., Dmytrenko I. A. (2020) Liderstvo yak fenomen suchasnoho menedzhmentu [Leadership as a phenomenon of modern management] *Ekonomichnyi prostir – Economic space*. № 159. P. 88–91.. Available at: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/626/610> (accessed October 03, 2025). (in Ukrainian)