

Лідерство та корпоративна культура: вплив на ефективність управління

В'ячеслав В. Полетаєв  ¹ *

² Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК» (Україна). Аспірант кафедри управлінських технологій.

* Автор-кореспондент, e-mail: polietaievVV@krok.edu.ua

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-248X/2025.5.14](https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.5.14)

Авторське право

© 2025 автора



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



У статті досліджено взаємозв'язок між стилями лідерства, особливостями корпоративної культури та ефективністю управління в організаціях. На основі аналізу вітчизняних та зарубіжних джерел, емпіричних даних та результатів експертних опитувань, встановлено, що синергія між адаптивним лідерством і гнучкою корпоративною культурою є вирішальним чинником досягнення високої результативності управлінських рішень. Запропоновано модель гармонізації лідерських підходів та культурних архетипів як інструмент стратегічного розвитку організацій. У сучасному динамічному бізнес-середовищі організації стикаються з постійними викликами адаптації, інновацій та підтримки внутрішньої стійкості. В умовах швидкоплинних змін особливого значення набувають м'які чинники управління, зокрема лідерство та корпоративна культура, які дедалі більше розглядаються як ключові детермінанти успішності організацій. Однак, незважаючи на зростаючу кількість досліджень, питання узгодженості лідерських підходів із культурними особливостями організації залишається малодослідженим у контексті управлінської ефективності. Недостатнє врахування культурного контексту при виборі стилю управління призводить до зниження мотивації персоналу, збільшення опору змінам і, зрештою, до погіршення показників ефективності. Наявна розрізненість теоретичних моделей ускладнює практичне застосування концепцій лідерства і культури в єдиній управлінській системі. Мета дослідження — проаналізувати взаємозв'язок між стилями лідерства та типами корпоративної культури та розробити модель їх гармонізації з метою підвищення ефективності управління організацією. Узагальнено існуючі підходи до класифікації лідерства та корпоративної культури. Проведено емпіричну перевірку гіпотези про вплив їхньої узгодженості на ефективність управління. Результати дослідження засвідчують, що ефективність управління суттєво зростає за умов, коли стиль лідерства узгоджений з домінуючими культурними архетипами організації. Зокрема, трансформаційне та адаптивне лідерство в поєднанні з клановою або адхократичною культурою забезпечують найкращі показники залученості персоналу, інноваційності та стійкості до зовнішніх викликів.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

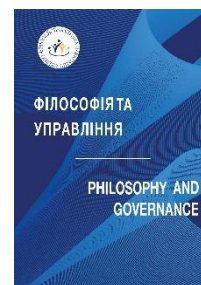
лідерство, корпоративна культура, ефективність управління, адаптивне управління, організаційна динаміка.



e-ISSN 3041-248X

Philosophy and Governance

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



Leadership and Corporate Culture: Impact on Management Effectiveness

Viacheslav Polietaiev  ¹ *

¹ "KROK" University (Ukraine). PhD Student at the Department of Management Technologies.

* **Corresponding Author**, e-mail: polietaievVV@krok.edu.ua

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-248X/2025.5.14](https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.5.14)

Copyright © 2025
by author



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



The article examines the relationship between leadership styles, corporate culture features, and management effectiveness in organizations. Based on the analysis of domestic and foreign sources, empirical data, and the results of expert surveys, it was found that the synergy between adaptive leadership and flexible corporate culture is a crucial factor in achieving high performance of management decisions. A model of harmonization of leadership approaches and cultural archetypes is proposed as a tool for the strategic development of organizations. In the modern dynamic business environment, organizations face constant challenges of adaptation, innovation, and maintaining internal stability. In conditions of rapid change, soft management factors, in particular leadership and corporate culture, acquire special importance, which are increasingly considered as key determinants of organizational success. However, despite the growing number of studies, the issue of consistency of leadership approaches with the cultural characteristics of the organization remains understudied in the context of management effectiveness. Insufficient consideration of the cultural context when choosing a management style leads to a decrease in staff motivation, an increase in resistance to change and, ultimately, to a deterioration in performance indicators. The existing fragmentation of theoretical models complicates the practical application of the concepts of leadership and culture in a single management system. The purpose of the study is to analyze the relationship between leadership styles and types of corporate culture and to develop a model of their harmonization in order to increase the effectiveness of organizational management. Existing approaches to the classification of leadership and corporate culture are summarized. An empirical test of the hypothesis about the impact of their consistency on management effectiveness is conducted. The results of the study show that management effectiveness increases significantly under conditions when the leadership style is consistent with the dominant cultural archetypes of the organization. In particular, transformational and adaptive leadership in combination with a clan or adhocratic culture provide the best indicators of staff involvement, innovation and resilience to external challenges.

KEYWORDS

leadership, corporate culture, management effectiveness, adaptive management, organizational dynamics.

1. Вступ

У сучасному діловому середовищі, що характеризується високим рівнем конкуренції, швидкими технологічними змінами та невизначеністю, традиційні управлінські інструменти дедалі частіше втрачають ефективність. Зростає значення так званих «м'яких» чинників — лідерства, корпоративної культури, комунікаційної динаміки, які безпосередньо впливають на залучення персоналу, інноваційну здатність організацій та якість прийняття управлінських рішень. Однією з актуальних проблем управлінської науки є пошук збалансованих підходів до взаємодії між лідерськими стилями та культурними особливостями організацій, з метою підвищення ефективності управління на всіх рівнях. Попри зростаючу кількість досліджень у сфері лідерства та організаційної культури, переважна більшість із них фокусуються на окремих аспектах, не враховуючи глибоких внутрішніх зв'язків між цими явищами. Більше того, у вітчизняній науковій літературі ще недостатньо досліджено вплив узгодженості (конгруентності) лідерського стилю з типом корпоративної культури на результативність управлінської діяльності, що ускладнює як теоретичне осмислення проблеми, так і практичне впровадження адаптивних управлінських рішень у компаніях, що функціонують у складних, багатфакторних умовах.

Отже, необхідність комплексного міждисциплінарного підходу до вивчення взаємозв'язку між лідерством, корпоративною культурою та ефективністю управління обумовлює актуальність даного дослідження. У статті зроблено спробу узагальнити теоретичні підходи, доповнити їх емпіричними даними та запропонувати модель, яка дозволяє гармонізувати лідерські практики з культурним середовищем організації задля досягнення стабільної управлінської результативності.

2. Огляд літературних джерел

У теоретичному дискурсі з лідерства виділяється значна кількість класифікацій, які відображають як еволюцію управлінської думки, так і зміни в соціальному контексті організацій. Однією з класичних моделей є дихотомія трансакційного та трансформаційного лідерства, запропонована Бассом і Бернсом [1]. Трансакційний лідер орієнтований на обмін: завдання — винагорода, у той час, як трансформаційний лідер надихає підлеглих, змінюючи їхні цінності та мотиви. Ця модель отримала подальший розвиток у працях Куза та Познера, які акцентували увагу на лідерстві, заснованому на цінностях, довірі та прикладі [2].

Сучасні підходи включають концепції емоційного лідерства, адаптивного лідерства, автентичного та сервісного лідерства [4]. Такі моделі акцентують не лише управлінські компетенції, а й здатність лідера до етичного впливу, емоційної підтримки, гнучкості та довготривалого партнерства. Своєю чергою, поняття корпоративної культури також має низку типологій, найвідомішою з яких є модель Кемерона і Куїнна — так звана Competing Values Framework (CVF). Вона виділяє чотири типи культури: кланову (орієнтовану на команду й спільні цінності), адхократичну (інновації та гнучкість), ієрархічну (стабільність, контроль) та ринкову (результативність, конкуренція). Ця класифікація є цінною завдяки своїй здатності описати пріоритети організацій залежно від їхнього стратегічного вектора та внутрішнього середовища [4].

В українському науковому просторі спостерігається зростання інтересу до гуманістичних та ситуаційних підходів, що враховують локальний контекст прийняття управлінських рішень. Зокрема, у працях таких учених як О. Вараскіна, В. Шульга, Т. Мостенська, А. Сова, М. Ведерніков, О. Чернушкіна, О. Мантур-Чубата аналізується взаємозалежність стилю управління та соціокультурного середовища організації [5–7].

Не менш впливовою є модель Хофстеде, що базується на міжкультурному порівнянні організацій і виділяє такі виміри, як індивідуалізм/колективізм, дистанція влади, уникнення невизначеності тощо. Вона дозволяє зрозуміти, як національна культура формує очікування співробітників до стилю лідерства і типу організаційної взаємодії [8]. Наприклад, у країнах із високою дистанцією влади працівники частіше очікують авторитарного стилю, у той час, як у країнах зі слабкою дистанцією — демократичного або фасилітативного. У вітчизняній науці

подібні спостереження фіксують дослідники корпоративного середовища України у пострадянський період, підкреслюючи гібридність культурних норм у компаніях.

Ще одним важливим напрямом є підхід Едгара Шейна, який запропонував розглядати культуру як багаторівневу систему — артефактів, прийнятих цінностей і глибинних переконань. Цей підхід дозволяє не лише класифікувати культуру, але й діагностувати потенційні конфлікти між формальним стилем управління та неформальними очікуваннями колективу. У поєднанні з аналізом лідерських підходів, модель Шейна допомагає пояснити, чому одні й ті самі стилі можуть бути ефективними в одній організації і не працювати в іншій [9–10].

Отже, аналіз наукових джерел свідчить про те, що ефективність управління значною мірою залежить не лише від вибору стилю лідерства або типу культури, а від їх узгодженості. Водночас в українському контексті досі бракує практично орієнтованих досліджень, які б на емпіричному рівні вивчали вплив конкретних комбінацій «стиль-культура» на управлінську результативність та зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

3. Постановка завдання

Мета цього дослідження полягає у виявленні характеру взаємозв'язку між стилями лідерства та типами корпоративної культури, а також обґрунтування можливостей їх гармонізації з метою підвищення ефективності управлінської діяльності в організаціях різного типу.

4. Методи та матеріали

Методологічну основу дослідження становить міждисциплінарний підхід, що поєднує концепції управлінської теорії, організаційної поведінки, соціальної психології та корпоративної антропології. Дослідження реалізовано із застосуванням як якісних, так і кількісних методів для забезпечення комплексності аналізу взаємозв'язку між стилями лідерства, типами корпоративної культури та управлінською ефективністю.

5. Результати та обговорення

Ефективність управління значною мірою визначається тим, наскільки стиль лідерства відповідає культурній моделі організації. У практиці менеджменту визнано, що немає універсального стилю керівництва, який би демонстрував однаково високі результати в усіх умовах. Саме тому адаптація лідерських стратегій до існуючої корпоративної культури або навпаки — трансформація культури під стратегічне бачення лідера — є критично важливими аспектами управлінської діяльності.

Наприклад, у межах кланової культури, яка базується на цінностях взаємопідтримки, довіри, відкритого спілкування та згуртованості, найбільш ефективним виявляється демократичний або фасилітативний стиль лідерства. У таких організаціях лідер не стільки керує, скільки надихає, координує і виступає наставником. Згідно з дослідженнями Кемерона і Куїнна, це створює умови для високої залученості персоналу та зниження плинності кадрів, що безпосередньо позитивно впливає на продуктивність.

Натомість в організаціях із ринковою або ієрархічною культурою, де домінують формальні процедури, контроль, підзвітність та орієнтація на результат, дієвішими є трансакційний та авторитарно-директивний стилі лідерства. У таких умовах ефективне управління залежить від чіткого делегування повноважень, жорсткого контролю за виконанням завдань та системи оцінювання результатів. Проте надмірна регламентація може призводити до пригнічення ініціативи, якщо не супроводжується елементами мотиваційного лідерства.

Особливий інтерес викликає стиль трансформаційного лідерства, який здатен діяти як рушій змін у будь-якому культурному середовищі, зокрема в адхократичних організаціях, що орієнтовані на інновації, креативність і нестандартні рішення. Тут лідер виступає в ролі візіонера, здатного формувати нові смисли, об'єднувати команди навколо стратегічних цілей та долати культурний опір. Досвід глобальних компаній (наприклад, Apple, Google, Tesla) підтверджує, що саме лідери-інноватори можуть змінити не лише культуру організації, а й задати тренди у всій галузі.

В українських реаліях спостерігається переважання ієрархічних та змішаних типів корпоративної культури, що зумовлено як пострадянською управлінською спадщиною, так і недостатнім розвитком стратегічного HR. Відповідно, найпоширенішими залишаються директивні та трансакційні стилі лідерства, що часто обмежують гнучкість і креативність у прийнятті рішень. Проте поступово зростає інтерес до фасилітативного та коучингового підходів, особливо в середовищі молодих ІТ-компаній, стартапів та соціального підприємництва. Загалом, вплив стилю лідерства на ефективність управління не можна розглядати поза контекстом організаційної культури. Лідерство, не узгоджене з культурними особливостями організації, може бути не просто неефективним, а й деструктивним — спричиняти конфлікти, плинність персоналу та втрату мотивації. Тому для досягнення високих результатів необхідно забезпечити конгруентність між стилем лідера та культурною моделлю організації, адаптуючи управлінські практики до реального соціального й етичного контексту колективу.

Ефективне лідерство є багатогранним явищем, що охоплює як особистісні якості лідера, так і його здатність до стратегічного впливу на організацію та команду. У науковій літературі немає єдиного підходу до визначення його складових, однак більшість дослідників погоджуються з тим, що справжній лідер повинен поєднувати емоційний інтелект, візіонерське мислення, етичну відповідальність, комунікативну компетентність і здатність до адаптації (рис. 1).



Рис. 1. Компоненти ефективного лідерства.

Джерело: розроблено автором.

Одним із ключових компонентів ефективного лідерства є емоційний інтелект — здатність розпізнавати, розуміти та управляти як власними емоціями, так і емоціями інших. Дані численних досліджень (зокрема Гоулмана) свідчать про те, що високий рівень емоційного інтелекту на пряму корелює з лояльністю персоналу, рівнем довіри в команді та продуктивністю. Лідери з розвиненим емоційним інтелектом краще вирішують конфлікти, демонструють емпатію та підтримують позитивний моральний клімат у колективі.

Другим важливим компонентом є візіонерські здібності — здатність формулювати стратегічне бачення майбутнього та надихати команду на його досягнення. Ефективний лідер має не лише розуміти, куди рухається організація, а й переконливо комунікувати цілі, мотивувати працівників на зміни та брати на себе відповідальність за результат. Саме такі лідери здатні формувати корпоративну ідентичність, підтримувати інновації та трансформувати організаційну культуру відповідно до викликів часу.

Третім визначальним елементом є етичність і ціннісна орієнтація. У сучасних умовах прозорості та соціальної відповідальності, лідер не може бути ефективним, якщо його дії не відповідають моральним нормам або суперечать етичним очікуванням колективу. Етичне лідерство ґрунтується на справедливості, відкритості, довірі та дотриманні обіцянок. Це дозволяє будувати довгострокові відносини з командою, клієнтами та партнерами.

Ще одним фундаментальним аспектом є комунікативна компетентність — здатність до ефективної взаємодії, ведення діалогу, переконання, зворотного зв'язку та активного слухання. Комунікація — це основа побудови команди, розв'язання конфліктів, делегування повноважень

і мотивації. Лідери, які вміють чітко і переконливо доносити меседжі, краще впливають на команду й управляють змінами.

Нарешті, важливим компонентом сучасного лідерства є адаптивність — гнучкість у прийнятті рішень, готовність до змін, здатність швидко навчатися та орієнтуватися в нестабільному середовищі. Ефективні лідери не лише реагують на зміни, а й ініціюють їх, діючи проактивно, що особливо актуально в умовах цифрової трансформації, глобальної конкуренції та кризових ситуацій.

Таким чином, ефективне лідерство є синергетичним поєднанням особистих якостей, управлінських навичок та стратегічної візії. Воно передбачає не просто керівництво, а активне формування культури, цінностей і поведінки всередині організації. Розуміння та розвиток кожного з перелічених компонентів є критично важливими для формування лідера нового покоління.

У межах дослідження було проведено емпіричне вивчення взаємозв'язків між стилями лідерства, типами корпоративної культури та показниками управлінської ефективності в українських організаціях різного профілю. Метою дослідження стало виявлення статистично значущих кореляцій між цими трьома змінними, що дозволяє більш точно прогнозувати управлінські результати залежно від специфіки лідерства та організаційного середовища. Дослідження охоплювало як приватні компанії (у сферах ІТ, виробництва, рітейлу), так і державні установи.

Для збору даних було застосовано комбінований метод опитування: анкетування працівників і керівників середньої та вищої ланки, а також напівструктуровані інтерв'ю з топменеджерами. Використано адаптовані опитувальники Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) для визначення стилів лідерства, а також Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), розроблений Кемероном і Куїнном, для оцінки домінуючого типу корпоративної культури. Показники управлінської результативності вимірювалися через такі критерії: продуктивність працівників, рівень задоволеності персоналу, плинність кадрів, дотримання дедлайнів проєктів та досягнення стратегічних цілей.

Аналіз результатів засвідчив, що трансформаційне та фасилітативне лідерство демонструють позитивну кореляцію з високим рівнем залученості працівників (+0,68), зростанням командної ефективності (+0,61) та загальною задоволеністю співробітників (+0,73). У таких випадках організаціям притаманна кланова або адхократична культура, де цінуються інновації, відкритість та підтримка. Натомість у випадках авторитарного або транзакційного стилю керівництва (особливо в ієрархічному типі культури) було зафіксовано нижчі показники задоволеності (-0,52) і вищий рівень плинності персоналу (+0,47), хоча результати щодо досягнення планових показників були вищими в короткостроковій перспективі.

Цікаво, що найнижчий рівень управлінської ефективності виявився у компаніях, де стиль лідерства не відповідав типу організаційної культури. Наприклад, у колективах із ринковою культурою, які очолювали фасилітативні лідери, спостерігалася низька продуктивність через неузгодженість між очікуваннями працівників і реальною практикою управління. Аналогічна ситуація фіксувалася у випадках, коли транзакційне лідерство застосовувалося в кланових культурах, що породжувало конфлікти й демотивацію.

Загалом результати емпіричного аналізу підтвердили гіпотезу про те, що ефективне управління можливе за умов високої конгруентності між стилем лідерства та культурною моделлю організації. Отримані дані дозволяють розробити практичні рекомендації для керівників — зокрема щодо необхідності регулярної діагностики організаційної культури, адаптації стилю управління до цінностей колективу та впровадження змішаних підходів у разі трансформації компанії.

У сучасному менеджменті зростає розуміння того, що ефективність організації не є лише функцією ресурсів, технологій чи структури. Все більшої ваги набувають «м'які» фактори — стиль лідерства та тип корпоративної культури, які виступають взаємопов'язаними детермінантами управлінської результативності [11–13]. Виходячи з цього, авторами запропоновано концептуальну модель гармонізації лідерства і культури, яка дозволяє стратегічно узгоджувати поведінкові підходи керівників з домінантними організаційними цінностями з метою підвищення ефективності.

Модель ґрунтується на ідеї конгруентності — відповідності між типом культури (за класифікацією Кемерона і Куїнна: кланова, адхократична, ринкова, ієрархічна) та стилем

лідерства (трансформаційний, трансакційний, фасилітативний, авторитарний тощо). Ключовим припущенням є те, що висока організаційна ефективність досягається там, де стиль лідера підсилює сильні сторони наявної культури або ж ефективно трансформує її відповідно до цілей змін. Наприклад, фасилітативний стиль найкраще інтегрується з клановою культурою, тоді як трансакційне лідерство дієвіше в ієрархічному середовищі.

У структурі моделі передбачено три рівні гармонізації:

- 1) когнітивно-ціннісний — узгодження переконань лідера із цінностями організації;
- 2) поведінково-управлінський — синхронізація стилю керівництва з очікуваннями працівників;
- 3) стратегічно-організаційний — формування систем управління, які підтримують спільну культурно-лідерську парадигму.

Таким чином, модель не є статичною — вона дозволяє як зміцнити існуючу культуру, так і трансформувати її через цілеспрямовані дії лідера.

Особливу роль у моделі відіграє зворотний зв'язок: діагностика культурної динаміки та управлінських практик дозволяє постійно коригувати лідерський стиль, уникати культурного конфлікту та зберігати гнучкість. У моделі також враховується стадія розвитку організації: на етапі становлення чи зростання — бажаною є гнучка лідерська поведінка з елементами трансформаційного лідерства; в умовах стабільності — акцент зміщується на підтримку культури через послідовність дій та операційний контроль.

Запропонована модель має прикладне значення. Вона може слугувати інструментом для HR-директорів, керівників змін, організаційних консультантів і самих лідерів — для діагностики дисбалансів між культурою та лідерством, а також для розробки програм розвитку управлінських компетенцій. Впровадження такої моделі дозволяє не лише підвищити організаційну ефективність, а й забезпечити сталість змін, розвиток інноваційного потенціалу та покращення соціального клімату в колективі.

6. Висновки

У результаті проведеного дослідження було підтверджено тісний взаємозв'язок між стилем лідерства, типом корпоративної культури та загальним рівнем управлінської ефективності. Узгодженість між цими компонентами виступає критичним чинником організаційного успіху, а їхній дисбаланс, навпаки, створює загрозу конфліктів, демотивації персоналу та зниження продуктивності. Стратегічна адаптація лідерських підходів до домінантної культури організації або цілеспрямована трансформація культури під нові стилі керівництва є необхідними умовами для досягнення стабільного розвитку компанії в умовах змінного середовища. Сформульовані в дослідженні висновки мають прикладний характер і можуть бути використані при розробці програм лідерського розвитку, формуванні команд, побудові внутрішньої комунікації та систем мотивації персоналу. Зокрема, рекомендовано впроваджувати регулярну діагностику типу корпоративної культури та відповідність стилю керівництва, проводити тренінги з розвитку емоційного інтелекту й адаптивності керівників, а також створювати механізми зворотного зв'язку між керівництвом та працівниками.

Отже, гармонізація лідерства і корпоративної культури — не лише теоретична концепція, а й практичний підхід, який може істотно підвищити ефективність управління, зміцнити організаційну згуртованість та сформувати сприятливе середовище для інноваційного розвитку. Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні міжкультурних аспектів лідерства, а також у розробці галузевих моделей відповідно до специфіки окремих секторів економіки.

References

1. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
2. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row. <https://archive.org/details/leadership1978burn>

3. Goleman, D. (2000). *Leadership that gets results*. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90. [https://www.cdffund.gov/sites/cdfi/files/documents/\(51\)-leadership-that-gets-results.pdf](https://www.cdffund.gov/sites/cdfi/files/documents/(51)-leadership-that-gets-results.pdf)
4. Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (1997). The work of leadership. *Harvard Business Review*, 75(1), 124–134. <https://createvalue.org/wp-content/uploads/Heifetz-The-Work-of-Leadership-1.pdf>
5. Varaksina O., & Shulga, V. (2023). Rol korporatyvnoi kultury u suchasnomu biznes-seredovyshchi [The role of corporate culture today business environment]. *Economy and Society*, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63> (in Ukrainian)
6. Mostenska, T., & Sova, A. (2018). Vplyv profesiinykh yakostei menedzhera na orhanizatsiinu kulturu orhanizatsii [Influence of professional qualities of the manager on organizational culture of the organization]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, (21), 28–33. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2018.21.28> (in Ukrainian)
7. Vedernikov, M. D., Chernushkina, O. O., & Mantur-Chubata, O. S. (2018). Liderstvo yak faktor realizatsii stratehii upravlinnia liudskymy resursamy: zarubizhnyi dosvid [Leadership as a factor of implementation of human resources management strategy: foreign experience]. *Black Sea Economic Studies*, 30(2), 24–28. http://bses.in.ua/journals/2018/30_2_2018/7.pdf (in Ukrainian)
8. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). McGraw-Hill. <https://archive.org/details/g.-hofstede-g.-j.-hofstede-m.-minkov-cultures-and-organizations-software-of-the->
9. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass. <https://surl.lu/lfvcll>
10. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass. <https://surl.lu/swatcv>
11. Buryk, Z., Piatnychuk, I., & Biloshkurskyi, M. (2025). Leadership, management, and socio-economic adaptation: Contemporary challenges and strategic perspectives. *International Journal of Organizational Leadership*, 14(First Special Issue 2025), 1–8. <https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60450>
12. Hbur, Z., & Biloshkurska, N. (2025). Rol transformatsiinoho liderstva u sprianni orhanizatsiinym innovatsiiam [The role of transformational leadership in fostering organizational innovation]. *Public Management and Policy*, 1(5), 39–46. <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.1.05> (in Ukrainian)
13. Kopchak, Y., Voskobiinyk, S., & Semenchenko, T. (2025). Liderstvo v epokhu zmin: kliuchovi navychky [Leadership in an era of change: Key skills]. *Philosophy and Governance*, 5(9). <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.5.06> (in Ukrainian)