

## ВПЛИВ ЛІДЕРСЬКИХ ПІДХОДІВ НА МОТИВАЦІЮ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ КОМАНДИ: ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

### THE IMPACT OF LEADERSHIP APPROACHES ON TEAM MOTIVATION AND PERFORMANCE: A PSYCHOLOGICAL PERSPECTIVE

Дослідження сучасних стилів керівництва та лідерських компетенцій є особливо важливим у контексті динамічних змін бізнес-середовища, технологічного розвитку та глобальних викликів. Сучасні організації працюють у нестабільному середовищі, що вимагає від керівників адаптивності, креативності та високого рівня комунікаційної культури. В Україні значні соціально-економічні зміни, зумовлені внутрішніми та зовнішніми факторами, посилюють важливість дослідження лідерських компетенцій як ключового чинника для підтримки ефективності організацій, підвищення мотивації персоналу та формування сприятливого організаційного клімату.

Метою цієї роботи є дослідження теоретичних підходів до лідерства, виявлення ключових компетенцій, необхідних для сучасних керівників, а також оцінка впливу лідерських якостей на організаційний клімат, мотивацію та ефективність команди. Крім того, дослідження передбачає розробку практичних рекомендацій для керівників щодо підвищення їхньої лідерської ефективності в умовах динамічного середовища.

У роботі використовувались методи теоретичного аналізу літературних джерел, систематизації та порівняльного аналізу, що дало змогу узагальнити підходи різних дослідників до стилів керівництва та визначити значущі фактори лідерської ефективності. Застосування методу системного підходу дозволило провести комплексний аналіз впливу лідерських компетенцій на мотивацію та командну динаміку, а також виділити важливі характеристики, які сприяють покращенню організаційного клімату.

Проведене дослідження дало можливість виявити основні стилі лідерства та їхній вплив на організаційну ефективність. Зокрема, авторитарний, ліберальний, демократичний та динамічний стилі керівництва мають різний вплив на ключові аспекти команди, такі як гнучкість, відповідальність та прихильність до загальної мети. Встановлено, що демократичний і трансформаційний стилі керівництва сприяють більшій залученості працівників та підвищенню інноваційної активності. Аналіз літератури показав, що ефективні керівники є не лише організаторами, а й новаторами, що вміють адаптуватися до змін, мотивуючи колектив до досягнення стратегічних цілей.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що сучасний лідер повинен бути командним гравцем, володіти розвинутими навичками колективної взаємодії та вмінням управляти емоціями. У сучасних умовах успішний керівник має орієнтуватися на демократичний та трансформаційний стилі лідерства, що дозволяє формувати сприятливий організаційний клімат, підвищувати ефективність команди та адаптуватися до постійних змін у середовищі.

**Ключові слова:** командна мотивація, динамічне лідерство, стиль управління, лідерські компетенції, особистість, колектив.

The study of modern management styles and leadership competencies is particularly important in the context of dynamic changes in the business environment, technological development and global challenges. Modern organizations work in an unstable environment, which requires adaptability, creativity and a high level of communication culture from managers. In Ukraine, significant socio-economic changes caused by internal and external factors increase the importance of researching leadership competencies as a key factor for maintaining the effectiveness of organizations, increasing staff motivation, and creating a favorable organizational climate.

The purpose of this work is to research theoretical approaches to leadership, identify key competencies needed by modern managers, and evaluate the impact of leadership qualities on organizational climate, motivation, and team effectiveness. In addition, the study provides for the development of practical recommendations for managers to improve their leadership effectiveness in a dynamic environment.

The work used the methods of theoretical analysis of literary sources, systematization and comparative analysis, which made it possible to summarize the approaches of various researchers to leadership styles and to determine significant factors of leadership effectiveness. The application of the system approach method made it possible to carry out a comprehensive analysis of the influence of leadership competencies on motivation and team dynamics, as well as to identify important characteristics that contribute to the improvement of the organizational climate.

The conducted research made it possible to identify the main leadership styles and their impact on organizational effectiveness. In particular, authoritarian, liberal, democratic, and dynamic leadership styles have different effects on key team aspects such as flexibility, accountability, and commitment to a common goal. It has been established that democratic and transformational leadership styles contribute to greater employee involvement and increased innovative activity. The analysis of the literature showed that effective managers are not only organizers, but also innovators who are able to adapt to changes, motivating the team to achieve strategic goals.

Based on the analysis, it can be concluded that a modern leader must be a team player, have developed skills of collective interaction and the ability to manage emotions. In today's conditions, a successful manager should focus on a democratic and transformational leadership style, which allows for the formation of a favorable organizational climate, increasing the team's effectiveness and adapting to constant changes in the environment.

**Key words:** team motivation, dynamic leadership, management style, leadership competencies, personality, team.

УДК 005.322:316.46:159.923.2

DOI [https://doi.org/10.32782/2663-5208.](https://doi.org/10.32782/2663-5208.2024.66.17)

2024.66.17

#### Байрамова О.В.

к.філософ.н., доцент,  
в.о. завідувача кафедри соціально-гуманітарних дисциплін  
Дунайський інститут водного транспорту  
Державного університету інфраструктури та технологій

#### Васильєва О.А.

к.пед.н., доцент,  
доцент кафедри загальної та практичної психології  
Ізмаїльський державний гуманітарний університет

#### Микитюк Р.І.

аспірант кафедри економіки підприємства  
Львівський національний університет імені Івана Франка

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах динамічного розвитку суспільних відносин та високої конкуренції, питання лідерства та ефективного управління набуває особливої актуальності. Лідерство не обмежується лише керівними функціями – воно передбачає глибоке розуміння психологічних аспектів людської поведінки, які впливають на мотивацію та ефективність команди. Різні стилі управління по-різному впливають на продуктивність працівників та їх психологічний добробут, що, у свою чергу, може сприяти успіху або провалу організації.

З огляду на зростаючу роль психологічних аспектів у практиці управління, виникає необхідність дослідження впливу різних стилів лідерства на мотивацію співробітників та їх здатність ефективно виконувати роботу. Лідери, які враховують психологічні фактори, можуть краще адаптувати свій стиль управління до потреб команди, тим самим підвищуючи її ефективність.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Аналіз літератури свідчить про широкий спектр підходів до дослідження проблеми лідерських компетенцій та їхнього впливу на командну ефективність. Багато авторів наголошують на ролі емоційного інтелекту лідерів як однієї із ключових компетенцій для створення позитивного клімату в команді. Зокрема, Дана Р., Халізани Х., Мехмуд Х. (Dana R., Khalizani Kh., Mehmood Kh.) [1] підкреслюють, що емоційний інтелект керівника є визначальним у формуванні атмосфери довіри та мотивації, що сприяє продуктивній взаємодії серед членів колективу.

Інші автори зосереджуються на значенні адаптивності керівників у швидкозмінному середовищі. Шермули К., Креон Л., Герлах П., Грассманн К., Кох Й. (Schermuly C., Creon L., Gerlach P., Graßmann C., Koch J.) [3], наприклад, вважають, що гнучкість та здатність швидко адаптувати стиль лідерства під потреби команди й обставини є надзвичайно важливими для ефективного управління. Вони стверджують, що такий підхід допомагає керівникам ухвалювати обґрунтовані рішення, які підтримують розвиток організаційного клімату та посилюють командну згуртованість.

Ранджан Р. (Ranjana R.) [3] розглядає різні стилі лідерства та їхній вплив на мотивацію співробітників. Його дослідження показує, що демократичний стиль підходить для колективів, які прагнуть брати участь у процесі прийняття рішень, тоді як авторитарний стиль може виявитися ефективним у кризових ситуаціях. Автор також зазначає, що ліберальний стиль, хоча і надає значну свободу працівникам, не завжди сприяє підвищенню ефективності, особливо у випадках, коли колектив потребує чітких інструкцій та контролю.

Деякі дослідження, такі як праця Прилепа Н. В. [4], підкреслюють важливість стратегічного мислення та здатності керівника прогнотувати майбутні виклики. На його думку, лідери, які володіють такими навичками, можуть краще забезпечити стійкість організації в умовах нестабільності. Дослідник наголошує на необхідності поєднання стратегічного та гнучкого підходів, особливо для керівників у високотехнологічних та креативних галузях.

Швець Г. О. [5] звертає увагу на необхідність розвитку комунікативних навичок у керівників як одного з основних елементів успішного лідерства. На його думку, керівник має вміти ефективно передавати інформацію, а також мотивувати працівників до відкритого діалогу. Автор відзначає, що комунікація, побудована на принципах прозорості та поваги, допомагає знижувати конфлікти та створює сприятливі умови для розвитку команди.

Отже, різні автори вказують на широкий набір лідерських компетенцій, які є важливими для сучасних керівників. Однак, незалежно від відмінностей у підходах, усі вони сходяться на думці, що ефективний лідер повинен мати здатність до адаптації, емоційну зрілість, комунікативні навички та стратегічне мислення. Це дозволяє створити ефективне робоче середовище, яке підтримує мотивацію, сприяє згуртованості команди та підвищує загальну продуктивність.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є аналіз та систематизація впливу різних стилів лідерства на мотивацію та результативність команди.

Відповідно до мети дослідження визначені такі завдання:

1. Дослідити сучасні теоретичні підходи до лідерства та ключові компетенції, необхідні для керівників.
2. Визначити вплив лідерських компетенцій на організаційний клімат, мотивацію та ефективність команди.
3. Розробити практичні рекомендації для керівників щодо підвищення їх лідерської ефективності та адаптації до змін у динамічному середовищі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Пандемія COVID-19 і воєнний стан в Україні створили чимало викликів для підприємств, вимагаючи від їх керівництва не лише гнучкості, а й переосмислення своїх управлінських підходів. У сучасних умовах економічної нестабільності дотримання старих догм виявилось недостатнім. Для досягнення успіху підприємства важливо спрямувати зусилля на об'єднання і ефективно використання навичок, знань та творчого потенціалу кожного члена команди. Це вимагає не лише професійної організації роботи колективу, але й уміння керувати людьми, підтримувати сприятли-

вий психологічний клімат, а також формувати довірливі стосунки між керівником і підлеглими [6].

Стиль керівництва виступає основним фактором, що визначає ефективність взаємодії у команді, формуючи робочу атмосферу, мотивацію і продуктивність працівників. Дослідження різних авторів дозволяють виділити загальні риси поняття стилю лідерства. Наприклад, стилем лідерства можна назвати сукупність прийомів, методів та механізмів впливу, які керівник використовує для організації роботи і досягнення цілей підприємства. Іншими словами, стиль керівництва – це характерна манера поведінки керівника, яка формується на основі його особистісних та психологічних характеристик, а також його відношення до членів команди.

На вибір стилю керівництва впливають як особисті якості менеджера, так і взаємини з підлеглими, обсяг делегованих повноважень, орієнтованість на результат або підтримку колективної злагодженості. Як зазначають дослідники, коректно обраний стиль керівництва сприяє використанню повного потенціалу працівників, підтримуючи їхній інтерес до роботи і задоволеність нею. Це, у свою чергу, веде до підвищення продуктивності та досягнення кращих результатів діяльності підприємства.

Існують різні стилі лідерства, кожен з яких має свої особливості та застосування в залежності від цілей, завдань і культурних умов організації. Виходячи з робіт Курта Левіна та інших дослідників, можна виділити такі стилі: авторитарний, демократичний, ліберальний (*Laissez Faire*) та динамічний. Кожен стиль відповідає певним потребам колективу та організаційної структури, маючи як переваги, так і недоліки.

*Авторитарний стиль* передбачає чітко ієрархічну структуру, де лідер приймає всі рішення самостійно, без залучення команди. Він використовує накази, вимоги та жорсткі правила для контролю. Такий стиль особливо підходить для ситуацій, які потребують швидких і рішучих дій. У разі термінових і критичних завдань, коли необхідні дисципліна і чітка організація, авторитарне лідерство може бути ефективним, оскільки воно забезпечує швидке виконання задач. Проте в довгостроковій перспективі такий підхід може пригнічувати креативність і мотивацію команди, що може призвести до зниження продуктивності та ініціативності співробітників.

*Демократичний, або партиципативний, стиль* лідерства базується на співпраці та залученні членів команди до процесу прийняття рішень. Лідер заохочує групові обговорення та делегує відповідальність, сприяючи розвитку автономії й відповідальності серед підлеглих. Такий стиль підходить для організа-

цій, де важлива думка кожного члена команди та де співробітники мають відповідні знання і досвід для прийняття рішень. Проте демократичний стиль може стати менш ефективним у кризових ситуаціях, коли потрібно швидко реагувати або коли команда не має необхідної компетентності. Крім того, цей стиль потребує багато часу для узгодження рішень, що може бути складністю у випадках обмежених часових ресурсів.

*Лідери Laissez Faire* забезпечують підлеглим високий рівень свободи у прийнятті рішень, надаючи мінімум контролю та спрямування. Цей стиль найбільш підходить для команд з висококваліфікованими та досвідченими співробітниками, які здатні працювати самостійно. Лідери, які використовують такий підхід, покладаються на професіоналізм та відповідальність своїх співробітників, дозволяючи їм самостійно вирішувати завдання. Основні недоліки цього стилю проявляються в умовах, де потрібен чіткий напрям або швидкий зворотний зв'язок; через мінімальне керівництво ролі та завдання співробітників можуть бути недостатньо зрозумілими. Також відсутність лідерської підтримки іноді знижує ефективність командної роботи в складних умовах.

*Динамічний стиль, або адаптивне лідерство*, характеризується гнучкістю і здатністю лідера змінювати свій підхід залежно від обставин і складу команди. Динамічні лідери підтримують своїх співробітників, допомагаючи їм адаптуватися до змін, розвивати мотивацію і працювати ефективно в складних ситуаціях. Вони акцентують увагу на командній роботі та колективному успіху, надихаючи співробітників і забезпечуючи відчуття спільної мети. Такий стиль найкраще працює в умовах високої невизначеності та швидких змін, коли гнучкість і підтримка є ключовими для досягнення результату. Динамічні лідери допомагають команді розвиватися, водночас підвищуючи її продуктивність та залученість.

Різні стилі лідерства підходять для різних ситуацій, тому їх часто поєднують у межах організаційної діяльності, обираючи відповідний підхід залежно від обставин та цілей.

Сильні та слабкі сторони класичних підходів ефективно нейтралізуються за допомогою ситуаційного стилю управління, який враховує специфіку середовища та конкретні обставини, що впливають на роботу команди.

Основна ідея ситуаційного стилю полягає у гнучкому підході до управління, де враховується «рівень зрілості» працівників, який відображає їхній досвід та самостійність. Наприклад, новому співробітнику потрібно більше підтримки та вказівок, тоді як досвідчений член команди може ефективніше працювати з більшою автономією. Завдяки цьому ситуаційний стиль є гнучким та дозволяє керівнику адап-

тувати свої дії відповідно до потреб кожного, створюючи гармонійний баланс між свободою і контролем.

Цей підхід особливо дієвий, якщо поєднувати його з трансформаційним лідерством, яке орієнтується на довіру, лояльність і справжню повагу в команді. Дослідження підтверджують, що цей стиль створює не просто результат, а й робочу атмосферу, де люди відчувають особисту причетність до спільної мети. У динамічних умовах сьогодення це дає командам гнучкість, драйв і мотивацію досягати більше – з меншим стресом і великим задоволенням від роботи [7].

Надзвичайно важливим є зв'язок між стилем управління та національною культурою, оскільки керівні підходи, ефективні в одній культурі, можуть бути менш дієвими або навіть недоречними в іншій. Різні національні традиції та умови формують у керівників певне бачення ролі лідера, очікування щодо поведінки та способів управління [8, с. 288].

Наприклад, дослідження в транснаціональній металургійній компанії, яка працює в Данії, Фінляндії, Німеччині, Великобританії та Швеції, продемонструвало відмінності в підходах до управління. Керівники в Данії та Фінляндії частіше за своїх британських і німецьких колег залучають підлеглих до процесу прийняття рішень, що свідчить про більшу цінність, яку надають командній співпраці та автономії.

У той час, як в Німеччині та Великобританії переважають більш формалізовані підходи, де підлеглі менш залучені в процес ухвалення рішень, що відповідає традиційним моделям ієрархії.

Інші аспекти, такі як винагорода, також демонструють культурні відмінності: у Данії керівники частіше наголошують на важливості винагород, які мотивують підлеглих. Це вказує на більшу орієнтацію на добробут працівників, яка є характерною для північних країн.

Щоб досягти найкращих результатів у різних сферах, лідери мають обирати стилі управління, що враховують характер завдань, структуру команди й рівень самостійності співробітників. Наприклад, дослідження показують, що стиль лідерства, який добре мотивує одну команду, може не працювати для іншої. Так, в автомобільній галузі демократичний стиль часто допомагає краще підтримувати мотивацію працівників.

Нижче наведена таблиця 1, що ілюструє вплив основних стилів лідерства на командну мотивацію, а також оптимальні умови та сфери застосування кожного стилю.

Сучасний лідер має значно ширший спектр обов'язків та впливу, ніж просто здійснення влади чи прийняття рішень. Сьогодні справжнє лідерство полягає в здатності надихати, мотивувати й вести команду до спільної мети. Цього можна досягти лише за умови розвитку уні-

Таблиця 1

**Огляд стилів лідерства та можливостей щодо їх застосування**

Стиль	Командна мотивація	Доцільність застосування		Сфера застосування
		висока	низька	
Демократичний	+	Долає виклики, коли компаніям потрібно приймати рішення протягом короткого періоду часу.	Коли процес прийняття рішень триваліший, лідер може виглядати невпевненим.	Експерти, які виконують свої обов'язки з мінімальним контролем: 1. Фармацевтична промисловість 2. Високотехнологічні компанії 3. Заклади вищої освіти
Авторитарний	+	Спрощене прийняття рішень в надзвичайних ситуаціях, оскільки ніхто не оскаржує рішення.	Керівники володіють повною владою і нав'язують свою волю працівникам, що призводить до зловживань.	Галузі з високою продуктивністю і плинністю: 1. Музика 2. Ресторани 3. Виробництво
Ліберальний	-	Не встановлює прямого спостереження за працівниками та не забезпечує регулярний зворотній зв'язок з тими, хто перебуває під наглядом	Не забезпечує керівництва чи нагляду з боку менеджерів, що може призвести до поганих результатів та збільшення витрат	Компанії, які перебувають на етапі розробки продукту або займаються творчим бізнесом: 1. Стартапи або компанії в соціальних мережах 2. Науково-дослідні відділи 3. Високотехнологічні фірми 4. Рекламні агентства

Джерело: складено авторами на основі [1]

кального набору особистісних рис, які визначають лідера, здатного вирішувати сучасні виклики.

Серед найважливіших рис лідера сьогодні – високий рівень знань та компетентність, адже справжній лідер глибоко розуміє свою справу та веде за собою прикладом. Йому також потрібні організаційні навички, що дозволяють ефективно розподіляти ресурси, структурувати процеси й мотивувати команду до досягнення спільних цілей.

Комунікація і взаєморозуміння займають особливе місце в лідерстві. Лідер повинен вміти слухати, бути відкритим до думок інших, залишатися переконливим і водночас зберігати спокій і впевненість у складних ситуаціях. Також він має бути креативним у вирішенні нестандартних завдань, передбачаючи можливі виклики й знаходячи нові підходи, щоб команда відчувала підтримку та впевненість у своїх силах.

Американський консультант Уоррен Бенніс виділяє чотири ключові групи якостей лідера [9, с. 375]:

- Керування увагою – здатність представити мету чи завдання так, щоб вони були привабливими для команди.
- Керування значенням – здатність передавати бачення та ідеї так, щоб вони стали зрозумілими і підтримуваними усіма.
- Керування довірою – вміння бути послідовним у своїй діяльності, що сприяє довірі.
- Керування собою – здатність оцінювати власні сильні та слабкі сторони, використовувати ресурси інших для посилення своїх слабких сторін.

Отже, найважливішими рисами сучасного лідера є впевненість у собі, комунікативні здібності, стресостійкість, ініціативність та енергійність. Також важливі наполегливість, працелюбність і компетентність. Завдяки таким особистісним рисам лідер створює для підлеглих приклад професіоналізму і відповідального ставлення до роботи, що забезпечує ефективну і згуртовану команду.

Різні стилі лідерства суттєво впливають на параметри ефективності команди та організаційний клімат загалом. Оцінка цих стилів за ключовими параметрами, такими як гнучкість, відповідальність і система винагород, допоможе зрозуміти, який стиль найбільш підходить для досягнення стратегічних цілей компанії. Далі представлено таблицю 2, що відображає порівняльну оцінку стилів лідерства за основними параметрами організаційного клімату за десятибальною шкалою.

Таким чином, проаналізувавши вимоги сучасного лідерства, можна зробити висновок, що сьогодні лідер – це насамперед людина, здатна до ефективної командної взаємодії. У нестабільних умовах сучасного ринку, що стають дедалі складнішими для вітчизняних підприємств, особливо важливо проявляти гнучкість і здатність до швидкого прийняття творчих рішень.

Сучасний лідер має бути новатором, який постійно вдосконалює свої знання та розвиває навички для успішного управління змінами. Він повинен розвивати не тільки власний потенціал, але й підтримувати в команді культуру лідерства, мотивуючи інших до відповідальності та ініціативи. Ключові елементи, за допомогою яких можна описати лідерську компетентність керівників сучасних підприємств, наведені у таблиці 3.

Глибоке розуміння особливостей командної роботи та конфліктних ситуацій, а також уміння застосовувати емоційний інтелект є ключовими складовими успішного лідерства. Такий підхід допомагає керівнику не тільки розв'язувати оперативні задачі, але й формувати культуру взаємоповаги, довіри та співпраці, що сприяє досягненню стратегічних цілей [10].

**Висновки.** Проведений аналіз показав, що в сучасних умовах для ефективного керівництва надзвичайно важливою є здатність лідерів бути адаптивними, розвивати емоційний інтелект та налагоджувати ефективну комунікацію. Основні компетенції, які потрібні сучасному лідеру, включають вміння працю-

Таблиця 2

**Вплив різноманітних стилів лідерства на параметри ефективності команди**

Параметри організаційного клімату	Стилі лідерства (бальна оцінка)			
	Авторитарний	Ліберальний	Демократичний	Динамічний
Адаптивність до змін	4	6	8	9
Чітке уявлення про завдання	8	5	9	8
Прихильність до загальної мети	6	7	9	9
Взаємна підтримка в команді	5	8	9	9
Залученість працівників	6	7	9	8

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 3

**Основні складові лідерської компетентності сучасних керівників**

<b>Знання</b>	<b>Уміння</b>
Специфіки командної роботи для різних типів працівників.	Працювати з людьми, які використовують різні стилі менеджменту, і забезпечувати продуктивну взаємодію.
Природи емоцій та їх ролі у побудові ефективної взаємодії.	Виявляти лідерські якості у всіх сферах взаємодії – з підлеглими, рівними за рангом і керівниками.
Природи конфліктів і підходів до їх розв'язання.	Використовувати власні емоції і емоції інших людей для підтримання сприятливих стосунків з оточуючими

Джерело: складено авторами на основі [5, с. 128]

вати з командами, бути гнучкими у прийнятті рішень та будувати конструктивні відносини з підлеглими, колегами і керівниками. Ці навички дозволяють створювати позитивний клімат у команді, де кожен почувається залученим і важливим.

Дослідження підтверджує, що лідерські компетенції керівника мають безпосередній вплив на мотивацію і загальну ефективність команди. Лідери, які вміють управляти емоціями, згладжувати конфлікти та заохочувати позитивні взаємодії, здатні створити більш довірливу та продуктивну атмосферу. Командна взаємодія, побудована на засадах поваги і підтримки, сприяє більшій залученості членів команди та ефективнішому досягненню спільних цілей.

На основі результатів дослідження було розроблено рекомендації для керівників, спрямовані на підвищення їхньої лідерської ефективності. Це включає розвиток емоційного інтелекту, постійне вдосконалення комунікативних навичок, а також готовність до навчання нових підходів в управлінні в умовах швидких змін. Рекомендації також передбачають орієнтацію на зворотний зв'язок від команди та використання демократичного або гнучкого стилів управління для підвищення залученості та продуктивності колективу.

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Dana R., Khalizani Kh., Mehmood Kh. The effects of leadership styles on team motivation. *Academy of Strategic Management Journal*. 2017. Volume 16, Issue 2. Retrieved from <https://www.abacademies.org/articles/The-effects-of-leadership-styles-1939-6104-16-3-113.pdf> (дата звернення: 25.10.2024).

2. Schermuly C., Creon L., Gerlach P., Graßmann C., Koch J. Leadership Styles and Psychological Empowerment: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2022. Vol. 29 (1). P. 73–95. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/15480518211067751> (дата звернення: 25.10.2024).

3. Ranjan R. The Impact of Leadership Styles on Employee Motivation and Performance: A Review. *International Journal of Contemporary Research in Multidisciplinary*. 2024. Vol. 3(3). P. 110–113. Retrieved from <https://doi.org/10.5281/zenodo.12104228> (дата звернення: 25.10.2024).

4. Прилепа Н.В. Лідерство в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 5. С. 184–187. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2019\\_5\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_5_39) (дата звернення: 25.10.2024).

5. Швець Г.О. Лідерство як невід'ємна складова ефективного менеджменту. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*, 2017. № 33, с. 124–129. DOI: <https://doi.org/10.31498/2225-6725.33.2017.134214> (дата звернення: 25.10.2024).

6. Перерва І.М. Стилi керівництва та їх місце в управлінні діяльністю підприємства. *Бізнесінформ*. 2023. №2. С. 241–248. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-241-248> (дата звернення: 25.10.2024).

7. Томах В.В., Дорошенко Т.М., Тимошенко Ю.В. Стилi лідерства та їх вплив на управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-149> (дата звернення: 25.10.2024).

8. Дашко І.М., Арабаджи Ю.І. Психологічні особливості формування ефективного стилю управління менеджера. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016 Вип. 9. С. 284–289. URL: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/60.pdf> (дата звернення: 25.10.2024).

9. 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*. Том 35 (74). № 2. С. 33–39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-2-7> (дата звернення: 25.10.2024).

10. Шейко А.О., Бикова С.В. Психологічні аспекти лідерства: вплив стилю управління на мотивацію на ефективність команди. *Журнал «Наукові інновації та передові технології»*. 2024. №9 (37). С. 1248–1256. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-1248-1256](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-1248-1256) (дата звернення: 25.10.2024).