

УДК 331.101.3:005.73

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.29>**Олійник І.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3823-7532>

**Oliinyk Ihor**

Kherson State Agrarian and Economic University

## ВПЛИВ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА НА ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

## THE IMPACT OF EFFECTIVE LEADERSHIP ON THE FORMATION OF CORPORATE CULTURE

*У статті досліджено сутність впливу ефективного лідерства на формування корпоративної культури в сучасних організаціях. Узагальнено сучасні підходи до формування парадигми «ефективне лідерство в системі корпоративної культури». Проаналізовано важливість розуміння цієї парадигми в контексті сучасних вимог та викликів, що стоять перед організаціями у глобалізованому світі. Досліджено різноманітні підходи щодо взаємодії між лідерськими якостями та корпоративною культурою з метою забезпечення ефективного керівництва та створення стійкого організаційного середовища. Зазначено, що лідерські якості та підходи керівництва мають значний вплив на створення та збереження цінностей, норм та практик, що характеризують корпоративну культуру.*

**Ключові слова:** ефективне лідерство, фактори ефективного лідерства, корпоративна культура, ключові показники продуктивності, традиційне лідерство, трансформаційне лідерство, управлінський потенціал компанії, бенчмаркінг.

*The article examines the essence of the impact of effective leadership on the formation of corporate culture in modern organizations. Modern approaches to the formation of the paradigm of "effective leadership in the corporate culture system" are generalized. The importance of understanding this paradigm in the context of modern requirements and challenges facing organizations in the globalized world is analyzed. Various approaches to the interaction between leadership qualities and corporate culture are explored in order to ensure effective leadership and create a sustainable organizational environment. It is noted that leadership qualities and management approaches have a significant impact on the creation and preservation of values, norms and practices that characterize corporate culture. The key aspects of the relationship between leadership styles and elements of corporate culture are analyzed, and strategies and methods that contribute to the positive impact of a leader on organizational culture are identified. The study emphasizes the importance of leaders' awareness of their role in shaping and maintaining corporate values and practices to achieve a successful and sustainable organizational culture. It is noted that the growing awareness of the importance of the interaction between effective leadership and corporate culture is becoming a key factor in the formation of an integrated paradigm of "effective leadership in the system of corporate culture". The article stresses the rapid development of theoretical concepts in understanding the impact of leadership on organizational culture and vice versa. It highlights the transition to an integrated paradigm where enterprise management and corporate culture are seen as inseparable components interacting and becoming particularly interdependent in modern conditions.*

**Key words:** effective leadership, factors of effective leadership, corporate culture, key performance indicators, traditional leadership, transformational leadership, management potential of the company, benchmarking.

**Постановка проблеми.** Формування корпоративної культури є однією з важливих складових успішної діяльності будь-якої організації. Культура, як системне явище сучасного бізнесу, визначається набором цінностей, уявлень, норм, традицій та спосо-

бів поведінки, які характеризують стосунки між працівниками та взаємодію організації зі своєю зовнішнім середовищем. Однак, у багатьох випадках формування корпоративної культури може стикатися з численними викликами та перешкодами.

Одним з ключових факторів, що впливає на формування корпоративної культури, є ефективне лідерство. Водночас, багато організацій стикаються з питаннями щодо того, як саме лідерство впливає на культуру компанії та яким чином його можна оптимізувати для створення сприятливого та продуктивного робочого середовища. Ця проблема набуває особливого значення в умовах швидкозмінного ринкового середовища та росту конкуренції, де компанії змушені шукати шляхи підвищення управлінської результативності та впровадження інноваційних підходів у всіх аспектах своєї діяльності.

Тому, актуальність дослідження впливу ефективного лідерства на формування корпоративної культури стає беззаперечним не лише в контексті сучасних викликів і тенденцій у сфері бізнесу, але також у рамках стратегічного управління людськими ресурсами компанії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останні наукові дослідження та публікації в галузі ефективного лідерства та формування корпоративної культури вказують на значущий вплив лідерських практик на організаційну культуру. Зокрема, Панфілов Ю., Грень Л., Каблаш В. [8] акцентують увагу на наступних ключових аспектах розвитку лідерських моделей та їх впливу на формування корпоративної культури. Питання взаємозв'язку між лідерськими практиками та корпоративною ідентичністю висвітлені в наукових працях Іванової Н., Паливоди О., Андрусичина Ю. [4]. Зокрема, дослідження показують, що стиль керівництва може впливати на те, як співробітники сприймають місію та цінності компанії, що, в кінцевому підсумку, визначає ступінь їхньої адаптації та залученості. В працях Громко Л. [1], Жарика Є. [2], Зоськи Я., Кравченко Н., Стадник А. [3], Корнійчук А. [6] та багатьох інших науковців розкрито змістовий характер впливу ефективного лідерства на корпоративну культуру в процесі її формування та розвитку.

Незважаючи на значні досягнення та наукові розробки, проблеми аналізу взаємозв'язку ефективного лідерства та корпоративної культури породжують цілу низку дискусійних питань, які набувають всебільшої актуальності в сучасних умовах. Залишається багато невивчених питань, що стосуються теоретико-методологічних аспектів ролі та значення лідерства в формуванні корпоративної культури. Зокрема, однією з наукових проблем є визначення конкретних механізмів, за допомогою яких лідерство впливає на морально-психологічний та психоемоційний стан в організації в контексті підвищення ефективності корпоративного менеджменту.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є визначення впливу ефективного лідерства на формування корпоративної культури на корпоративному рівні, а також аналіз ключових факторів, які сприяють успішному впровадженню та збереженню цінностей та норм корпоративної культури під керівництвом компетентних лідерів. Враховуючи визначену мету, головним завданням статті є узагальнене дослідження понятійного апарату терміну «ефективне лідерство» та оцінка впливу прогресивних управлінських практик на процес формування корпоративної культури в організаціях різного типу та масштабу діяльності, а також виявлення ключових аспектів, які сприяють утворенню та збереженню корпоративних цінностей.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Феномен лідерства та корпоративної культури привертає увагу науковців та бізнесу, оскільки вони визначають результативність корпоративного управління. Ефективний лідер формує та наповнює корпоративну культуру власною візією та цінностями. Корпоративна культура впливає на всі аспекти діяльності організації та спрямовує її персонал на досягнення спільної мети. Гармонізація лідерства та корпоративної культури забезпечує стійкий розвиток та досягнення цілей організації, створюючи міцний фундамент для успіху та еволюції.

Лідерство – це складний процес впливу та координації, спрямований на досягнення спільних цілей. Успішний керівник об’єднує, мотивує та проявляє чутливість до потреб команди, реагуючи на їхні внутрішні мотиви та амбіції. Він створює стимули для розвитку та ефективності команди, сприяє обміну ідеями та розвитку лідерських якостей в інших. Лідер також адаптується до змін, генерує інноваційні рішення й є, в першу чергу, ключем до успіху та сталого розвитку в сучасному світі [8].

Ефективне керівництво вимагає всебічного спрямування зусиль на досягнення спільних цілей та різноманітних потреб підлеглих. Воно передбачає велику відданість команді, стратегічне мислення та вміння ефективно розв’язувати проблеми. Лідер, крім того, повинен виявляти здатність реагувати на виклики бізнесу та бути джерелом натхнення та мотивації для інших. Його вплив сприяє не лише досягненню цілей, а й особистому зростанню команди (рис. 1) [3].



Рис. 1. Складові ефективного лідерства

Таким чином, вміння розуміти власні емоції та ефективно керувати ними, а також чутливість до емоцій інших, є важливою складовою емоційного інтелекту. Ця характеристика грає ключову роль у успішному лідерстві, допомагаючи керівникові взаємодіяти з оточуючими та приймати збалансовані рішення в різних ситуаціях. Лідер з високим рівнем емоційного інтелекту вміє не тільки розпізнавати свої власні почуття, але й реагувати на них в конструктивний спосіб, що сприяє покращенню комунікацій та взаєморозуміння в колективі. Таке розуміння емоцій дозволяє лідерові будувати сильні відносини з командою, розвивати позитивний робочий клімат та досягати спільних цілей з врахуванням емоційного виміру взаємодії [9].

В сучасному розумінні корпоративна культура представляє собою не лише атрибут організаційного середовища, але й живий та динамічний організм, який пронизує кожен аспект діяльності компанії. Це складна мозаїка цінностей, норм, традицій і підходів, які формують спільний вектор дії для всього колективу. Корпоративна культура стає відправною точкою, яка визначає не лише стратегічні напрямки компанії, але й тонко налаштовує внутрішні взаємини між її учасниками. Вона відзеркалює внутрішню сутність організації та визначає її ідентичність в бізнес-середовищі [1].

Однією з ключових особливостей сучасної корпоративної культури є активне вирощування власних лідерів. Компанії розуміють, що майбутнє успіху пов’язане з наявністю в команді тих, хто готовий взяти на себе відповідальність за напрямки розвитку та підтримку цінностей. Лідери у такому середовищі не тільки готові брати на себе відповідальність та приймати рішення, а й стають свого роду менторами та керівниками, які сприяють особистісному та професійному росту своїх підлеглих. Вони виступають каталізаторами для інновацій та здатні допомагати команді ефективно адаптуватися до нових викликів. Корпоративна культура не лише визначає, але й надихає співробітників на досягнення власних цілей: її сила полягає в здатності формувати спільну

мету, сприяти творчості, а також виробляти стійкий імідж, який залучає талановитих професіоналів [11].

Ефективне керівництво виконує ключову роль у створенні та розвитку корпоративної культури. Це не просто елемент, але й визначальний фактор, який впливає на цінності, стандарти та манеру поведінки працівників всередині компанії. Під час аналізу впливу лідерства на організаційну культуру можна виділити кілька важливих аспектів [6]:

- Визначення мети та цінностей. Лідерство встановлює і сприяє поширенню цілей і цінностей, які формують основні принципи корпоративної культури. Лідер слугує прикладом для інших, відображаючи та підтримуючи вказані цінності у своїй діяльності.

- Створення та підтримка відкритого спілкування. Ефективний лідер сприяє розвитку відкритого та ефективного спілкування в організації. Це включає не тільки передачу інформації, але й створення платформ для вільного обміну ідеями, думками та відгуками.

- Вплив на організаційний клімат та атмосферу. Лідерство формує організаційний клімат та атмосферу, які впливають на ставлення працівників до своєї роботи та один до одного. Лідер повинен підтримувати позитивне та сприятливе робоче середовище.

- Розвиток лідерства на всіх рівнях. Лідерство не обмежується лише верхнім рівнем управління. Ефективні лідери, зазвичай, вище корпоративне управління, стимулюють розвиток лідерських якостей персоналу на різних рівнях організаційної ієрархії, що сприяє зміцненню культури в організації в цілому.

- Призначення та підтримка «корпоративних героїв». Лідерство, як система, визначає та висуває особистості, які відображають особливі цінності та підтримують сталість організаційної культури. Ці «корпоративні герої», бодай, навіть, уявні, слугують прикладом для інших.

Загалом, роль лідерства в організаційній культурі полягає в активному формуванні та зміцненні цінностей, стимулюванні відкритого спілкування, створенні позитивного робочого середовища та розвитку лідерських якостей у всіх функціональних сферах діяльності.

Аналіз внутрішньої документації, зокрема, стратегічних планів розвитку функціональних підрозділів компанії та генеральних планів організаційного розвитку, вказують на те, які аспекти корпоративної культури є ключовими в організаційних директивах. Спостереження за взаємодією в реальних робочих ситуаціях дає можливість отримати конкретні вказівки щодо впливу лідерства на корпоративну культуру. У цьому контексті, використання ключових показників продуктивності KPI (Key Performance Indicators) надає конкретні метрики для вимірювання факторів, пов'язаних з корпоративною культурою.

Аналіз соціальних мереж та крос-функціональних груп дозволяє досліджувати динаміку та взаємодію всередині компанії. У такий спосіб можна виявляти структури комунікацій, неформальні зв'язки та ключових гравців, які впливають на обмін інформацією та формування культурних цінностей. Крос-функціональні групи сприяють взаємодії між різними рівнями та відділами в організації. Об'єднання спеціалістів різних сфер дозволяє оцінювати ефективність співпраці та взаємодії. Ці інструменти впливають на корпоративну культуру, надаючи можливість вивчати внутрішню взаємодію та розробляти стратегії для її підтримки й розвитку, що відповідають потребам та цілям компанії [5].

Використання KPI у корпоративній культурі є ефективним інструментом для вимірювання та управління різноманітними аспектами організаційного середовища. Цей підхід гнучкий і може легко адаптуватися до різних аспектів корпоративного життя, використовуючи конкретні метрики для визначення його стану та

можливих напрямків вдосконалення. Ключовою перевагою КРІ є можливість об'єктивної оцінки рівня задоволеності працівників, їхньої залученості та інших важливих факторів корпоративної культури. Такі показники, як відсоток задоволених працівників та регулярність внутрішньої комунікації, є важливими для вимірювання різних аспектів корпоративного життя. КРІ також дозволяють визначати ступінь відповідності корпоративних цінностей та місії, а також ефективність програм для покращення корпоративної культури. Важливість використання КРІ полягає в тому, що вони надають конкретні та вимірювані показники, які дозволяють відстежувати динаміку змін та вчасно вживати заходів для покращення корпоративної культури. Аналіз таких показників, як задоволеність від роботи та рівень конфліктності, є важливим для виявлення проблемних аспектів та впливу на формування корпоративної культури.

Для вимірювання рівня покращення соціально-психологічного клімату в організації використовується метод анкетування персоналу. Учасники опитування надають свої відповіді на цілу низку запитань, визначених встановленою шкалою, яка може бути, наприклад, десятибальною. Це дозволяє систематизувати та кількісно оцінити різні аспекти соціально-психологічного клімату, такі як взаємодія в колективі, рівень довіри, відкритість комунікацій, підтримка та інші.

Аналіз результатів анкетування забезпечує глибше розуміння емоційного стану та сприйняття робочого оточення працівниками. Високий інтегральний показник свідчить про позитивний соціально-психологічний клімат, який сприяє формуванню та утриманню здорової корпоративної культури.

Лідерство не обмежується простим управлінням. Його концептуальна сутність сьогодні виходить за традиційні межі розуміння менеджменту та управління персоналом, надаючи організації напрямок та структуру, які сприяють досягненню стратегічних цілей. Лідер не просто контролює процеси, але й інспірує, мотивує та визначає курс для розвитку [4, с. 56].

Потенціал лідерства проявляється в його здатності адаптуватися до різних типів корпоративної культури. Наприклад, у культурі інновацій та ризику важливою є здатність лідера створювати стимули для творчості та новаторства серед команди. Натомість, у консервативній культурі – дії та рішення лідера повинні бути стабільними та виваженими, забезпечуючи надійність та безпеку.

Важливим аспектом є також вплив лідера на корпоративні цінності та етику. Якщо лідерство пропагує відкритість та етичність, це може стати основою для розвитку культури, спрямованої на високі стандарти. Лідер також повинен враховувати традиційні та трансформаційні підходи до лідерства при формуванні корпоративної культури [2].

Традиційне та трансформаційне лідерство відрізняються за своєю спрямованістю та впливом на корпоративну культуру. Традиційні лідери прагнуть до стабільності та ефективності управління, підтримуючи існуючі порядки та стабільність організації. Трансформаційні лідери, натомість, спрямовані на креативність та зміни, розширюючи горизонти та стимулюючи інновації. Обидва типи лідерства мають великий вплив на формування корпоративної культури: традиційне лідерство сприяє структурованості та виконанню завдань, тоді як трансформаційне лідерство сприяє творчій культурі та інноваціям. У сучасному бізнес-середовищі, де динамічні зміни є нормою, важливо зберігати баланс між цими двома підходами. Обидва стилі можуть бути корисними на різних етапах розвитку компанії, забезпечуючи стійкий розвиток та здатність відповідати викликам часу.

Але сьогодні в досягненні високих результатів важливою є не тільки консолідація всього управлінського потенціалу компанії, а й всебічний аналіз та імплементація прогресивного досвіду в тій або іншій діяльності. Це є важливим ще й тому, що власний досвід конкретної організації не завжди відповідає цільовим критеріям, які сьогодні висуваються перед керівництвом та трудовим колективом під час реалізації ними

генеральної мети розвитку. У цьому сенсі, бенчмаркінг відіграє важливу роль у реалізації впливу ефективного лідерства на формування корпоративної культури компанії [10].

Бенчмаркінг – це процес порівняння показників діяльності, процесів або результатів компанії з аналогічними показниками інших організацій, які вважаються визначальними в галузі або секторі. Застосування бенчмаркінгу дозволяє лідерам компаній отримати об'єктивну оцінку стану розвитку корпоративної культури та зрозуміти, наскільки вони ефективно втілюють в життя основні стратегічні принципи розвитку порівняно з іншими гравцями на ринку [7].

Перш за все, бенчмаркінг допомагає лідерам виявити сильні та слабкі сторони власної корпоративної культури. Порівнюючи свою компанію з найкращими практиками інших успішних організацій, лідери можуть визначити, де вони вже відмінно працюють і де ще можна вдосконалити свої підходи.

Далі, бенчмаркінг дозволяє лідерам ідентифікувати конкретні цілі та стратегії для покращення корпоративної культури. Подивившись на те, що роблять краще інші компанії, лідери можуть встановити мірила для власної команди та визначити, які аспекти культури потребують більшого уваги та розвитку. Крім того, бенчмаркінг надає можливість лідерам впроваджувати кращі практики та інновації з інших компаній у свою власну культуру. Вивчаючи, як інші організації досягають успіху в розвитку корпоративної культури, лідери можуть запозичувати ідеї та стратегії, які можуть бути адаптовані та застосовані у їх власному контексті.

Загалом, бенчмаркінг є потужним інструментом для лідерів, які прагнуть покращити корпоративну культуру своєї компанії. Шляхом систематичного порівняння з іншими організаціями та застосуванням кращих практик, лідери можуть створити більш ефективну та приємну робочу атмосферу, що сприяє зростанню успішності та задоволення всіх учасників організації.

У кінцевому підсумку, розуміння та використання потенціалу лідерства у стратегічному управлінні визначає ефективність корпоративної культури. Лідер, що враховує різноманітні аспекти культури та адаптує свій стиль до потреб організації, сприяє створенню сприятливого середовища для досягнення великих стратегічних висот.

**Висновки.** Отже, ефективне лідерство має значний вплив на формування корпоративної культури компанії. Доведено, що успішні лідери виявляють здатність до визначення, сприяння та підтримки цілей, які відображають цінності та бачення компанії. Їхні дії та приклад впливають на весь колектив та сприяють формуванню спільної ідентичності. Практичними аспектами реалізації ідеї ефективного управління є впровадження системи зворотного зв'язку, розвиток лідерських якостей серед керівництва та підтримка сприятливого середовища для відкритої комунікації та співпраці. Саме тому, розробка стратегій навчання та розвитку для лідерів, а також впровадження програм, спрямованих на підтримку та підсилення корпоративних цінностей, може забезпечити стале покращення корпоративної культури, забезпечити постійний моніторинг ефективності заходів та вчасно коригувати стратегії відповідно до потреб організації.

#### Список використаних джерел:

1. Громко Л. Корпоративна культура як ключовий чинник розвитку торговельного підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 2. С. 114–120. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-114-120> (дата звернення: 10.02.2024).
2. Жарик С.А. Трансформаційне лідерство як запорука успішного управління змінами. *Молодий вчений*. 2018. № 6 (58). С. 200–203. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2018\\_6%281%29\\_48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_6%281%29_48) (дата звернення: 10.02.2024).
3. Зоська Я.В., Кравченко Н.Ю., Стадник А.Г. Моделі та типи організаційної культури в контексті сучасних соціальних трансформацій. *Науковий вісник Ужгородського університету*.

Серія: «Педагогіка. Соціальна робота». 2022. № 1 (50). С. 103–107. DOI: <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2022.50.103-107> (дата звернення: 10.02.2024).

4. Іванова Н.Г., Паливода О.О., Андрусин Ю.І. та ін. Психологічні засади лідерства в системі стратегічних комунікацій: навч. посіб. Київ : НА СБУ, 2022. 120 с. URL: [https://academy.ssu.gov.ua/uploads/p\\_157\\_91421497.pdf](https://academy.ssu.gov.ua/uploads/p_157_91421497.pdf) (дата звернення: 10.02.2024).

5. Кириченко Н.В., Хірса І.М. Мотиваційний механізм організації підприємницької діяльності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2022. № 14. С. 32–36. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.14.4> (дата звернення: 10.02.2024).

6. Корнійчук А.А. Оцінка ефективності корпоративного управління на підприємстві. *Вісник ЖДТУ*. 2017. № 1 (79). С. 80–83. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu\\_econ\\_2017\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2017_1_13) (дата звернення: 10.02.2024).

7. Олійник І.В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 222–228. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.29> (дата звернення: 10.02.2024).

8. Панфілов Ю., Грень Л., Каблаш В. Методика формування комунікативної компетентності майбутнього лідера-менеджера. *Теорія і практика управління соціальними системами*. Харків : НТУ «ХПІ», 2016. № 2. С. 10–19. DOI: <https://doi.org/10.20998/%25x> (дата звернення: 10.02.2024).

9. Сушик І.В., Сушик О.Г. Морально-психологічний та психоемоційний стан організації як показник якості менеджменту. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). С. 106–120. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25518/nzmened-106-120.pdf> (дата звернення: 10.02.2024).

10. Bedianashvili G., Zhosan H. Lavrenko S. Modern digitalization trends of Georgia and Ukraine. *Published in Scientific Papers. Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and rural development"*. 2022. Vol. 22. Issue 3. P. 57–74. Available at: <https://managementjournal.usamv.ro/index.php/scientific-papers/current> (дата звернення: 10.02.2024).

11. Todoshchuk A., Motorniuk U., Skliaruk T., Oliinyk I., Kormieieva T. Modelling Information Systems for Personnel Management: Navigating Economic Security in the Transition to Industry 5.0. *Ingenierie des Systemes d'Information*. 2023. No. 28(3). P. 595–601. URL: <https://iieta.org/journals/isi/paper/10.18280/isi.280307> (дата звернення: 10.02.2024).

### References:

1. Hromko L. (2020) Korporatyvna kultura yak kliuchovyi chynnyk rozvytku torhovelnoho pidpriemstva [Corporate culture as a key factor in the development of a trading company]. *Ekonomichnyi chasopys Shkivnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, vol. 2, pp. 114–120. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-114-120> (accessed February 10, 2024). (in Ukrainian)

2. Zharyk Ye. A. (2018) Transformatsiine liderstvo yak zaporuka uspishnoho upravlinnia zminamy [Transformational leadership as a key to successful change management]. *Molodyi vchenyi*, no. 6 (58), pp. 200–203. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2018\\_6%281%29\\_48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_6%281%29_48) (accessed February 10, 2024). (in Ukrainian)

3. Zoska Ya. V., Kravchenko N. Yu., Stadnyk A. H. (2022) Modeli ta typy orhanizatsiinoi kultury v konteksti suchasnykh sotsialnykh transformatsii. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya: «Pedahohika. Sotsialna robota»*, no. 1 (50), pp. 103–107. DOI: <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2022.50.103-107> (accessed February 10, 2024). (in Ukrainian)

4. Ivanova N. H., Palyvoda O. O., Andrusyshyn Yu. I. et al. (2022) *Psykhologichni zasady liderstva v systemi stratehichnykh komunikatsii: navch. posib* [Psychological foundations of leadership in the system of strategic communications: a textbook] Kyiv: NA SBU. Available at: [https://academy.ssu.gov.ua/uploads/p\\_157\\_91421497.pdf](https://academy.ssu.gov.ua/uploads/p_157_91421497.pdf) (accessed February 10, 2024). (in Ukrainian)

5. Kyrychenko N. V., Khirsa I. M. (2022) Motyvatsiinyi mekhanizm orhanizatsii pidpriemnytskoi diialnosti [Motivational mechanism for organizing entrepreneurial activity]. *Tavriyskiy naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, no. (14), pp. 32–36. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.14.4> (accessed February 10, 2024). (in Ukrainian)

6. Korniiichuk A. A. (2017) Otsinka efektyvnosti korporatyvnoho upravlinnia na pidpriemstvi [Evaluation of the effectiveness of corporate management at the enterprise]. *Visnyk ZhDTU*, no. 1 (79), pp. 80–83. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu\\_econ\\_2017\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2017_1_13) (accessed February 10, 2024). (in Ukrainian)

7. Oliinyk I. V. (2023) Rol emotsiinoho intelektu v efektyvnomu liderstvi [The role of emotional intelligence in effective leadership]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, no. (16), pp. 222–228. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.29> (accessed February 10, 2024). (in Ukrainian)

8. Panfilov Yu., Hren L., Kablash V. (2016) Metodyka formuvannia komunikatyvnoi kompetentnosti maibutnoho lidera-menedzhera [Methods of forming the communicative competence of a future leader-manager]. *Teoriia i praktyka upravlinnia sotsialnyimi systemamy*. Kharkiv: NTU «KhPI». No. 2, pp. 10–19. DOI: <https://doi.org/10.20998/%25x> (accessed February 10, 2024). (in Ukrainian)

9. Sushyk I. V., Sushyk O. H. (2021) Moralno-psykholohichniy ta psykhoemotsiinyi stan orhanizatsii yak pokaznyk yakosti menedzhmentu [Moral, psychological and psycho-emotional state of the organization as an indicator of management quality]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, no. 2 (6), pp. 106–120. Available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25518/nzmened-106-120.pdf> (accessed February 10, 2024). (in Ukrainian)

10. Bedianashvili G., Zhosan H., Lavrenko S. (2022) Modern digitalization trends of Georgia and Ukraine. *Published in Scientific Papers. Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and rural development"*, vol. 22, is. 3, pp. 57–74. Available at: <https://managementjournal.usamv.ro/index.php/scientific-papers/current> (accessed February 10, 2024)

11. Todoshchuk A., Motorniuk U., Skliaruk T., Oliinyk I., Kornicieva T. (2023) Modelling Information Systems for Personnel Management: Navigating Economic Security in the Transition to Industry 5.0. *Ingenierie des Systemes d'Information*, no. 28(3), pp. 595–601. Available at: <https://iieta.org/journals/isi/paper/10.18280/isi.280307> (accessed February 10, 2024).