

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-16>

УДК 331.103.23

Телічко Наталія Александрівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,
Одеський державний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1571-3364>

Дідур Ганна Іванівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,
Одеський державний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9450-3124>

Найда Ірина Станіславівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,
Одеський державний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9706-7724>

Петрів Іван Михайлович

кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри менеджменту,
Одеський державний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2698-395X>

Nataliia Telichko, Hanna Didur, Iryna Naida, Ivan Petriv
Odesa State Agrarian University

**ЛІДЕРСТВО ТА МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ
В КОНТЕКСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ****LEADERSHIP AND EMPLOYEE MOTIVATION
IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR**

Анотація. У статті досліджено лідерство та мотивацію персоналу як стратегічні чинники підвищення ефективності організаційної поведінки в умовах невизначеності, економічних, соціальних і політичних криз, а також воєнних конфліктів. Проаналізовано підходи до лідерства (рисовий, поведінковий, процесуальний, реляційний, інтегративний) та їхній вплив на мотиваційні процеси, продуктивність, залученість працівників, формування корпоративної культури та організаційної спроможності. Особлива увага приділена ролі матеріальних і нематеріальних стимулів, соціально-психологічної підтримки, розвитку ціннісних орієнтирів, ефективних комунікацій і стратегій формування адаптивних і стійких колективів. Запропоновано модель «3R» (Recognize, Reinforce, Resilience), що інтегрує системний підхід до управління персоналом, оптимізує прийняття рішень та підвищує конкурентоспроможність організації.

Ключові слова: лідерство, мотивація персоналу, організаційна поведінка, адаптивність, стійкість, корпоративна культура, модель «3R».

Summary. The article examines leadership and employee motivation as essential determinants of organizational behavior effectiveness, particularly under conditions of uncertainty, systemic crises, and military conflicts, which pose significant challenges to organizational resilience and adaptability. It presents a critical review of contemporary leadership approaches – including trait-based, behavioral, process-oriented, relational, and integrative paradigms – and evaluates their impact on motivation, productivity, decision-making, and corporate culture development. Emphasis is placed on the interaction of tangible and intangible incentives, social and psychological support mechanisms, and value-oriented factors in shaping resilient, adaptive, and high-performing teams capable of sustaining effectiveness under adverse conditions. The study introduces the author's original “3R” model of motivational management, integrating recognition (Recognize), reinforcement (Reinforce), and resilience (Resilience) into a coherent, systematic framework. This model offers a holistic and evidence-based approach to human resource management in crisis contexts, aligning individual aspirations with organizational objectives and strategic priorities. It illustrates how leadership practices, when aligned with motivational strategies, enhance engagement, strengthen cohesion, stimulate innovation, facilitate knowledge sharing, and reinforce organizational learning. Furthermore, the research highlights the critical role of adaptive communication strategies in maintaining employee commitment

and trust during periods of organizational turbulence. The practical significance lies in its contribution to improving efficiency, ensuring long-term sustainability, enhancing competitiveness, and promoting adaptive performance in volatile and dynamic environments. By bridging leadership theory with applied motivational mechanisms, the article provides actionable insights for scholars, managers, and policymakers aiming to optimize human capital and build adaptive organizational systems capable of thriving under disruptive conditions.

Keywords: leadership, employee motivation, organizational behavior, adaptability, resilience, “3R” model.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальної нестабільності, що посилюється економічними кризами, технологічними змінами та соціально-політичними викликами, ефективне управління персоналом стає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності та стійкості організацій. Проблема полягає в тому, що традиційні підходи до мотивації та лідерства часто виявляються недостатньо гнучкими та адаптивними до швидко змінюваного бізнес-середовища. Недооцінка психологічних і соціальних аспектів організаційної поведінки працівників може призводити до зниження продуктивності, конфліктів у колективах, високої плинності кадрів та зменшення інноваційного потенціалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управління персоналом є ключовим елементом ефективного функціонування сучасних організацій. Воно передбачає використання різноманітних методів і підходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства через оптимізацію роботи співробітників та розвиток їхніх компетенцій. У цьому контексті важливе значення набуває управління організаційною поведінкою.

Управлінню організаційною поведінкою приділено значну увагу як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками. Так, А.О. Молчанова, І.В. Воляник, В.П. Кондратьєва та інші зазначають, що сучасні організації потребують працівників із високою кваліфікацією та розвиненими особистісними якостями, здатних аналізувати власну діяльність і самовдосконалюватися [1].

Дослідники О.Б. Мосій, О.М. Володимир, П.Д. Дудкін та інші виділяють тенденцію розвитку організаційної поведінки у напрямку гуманізації та прозорості організацій, розширення компетенцій персоналу, делегування повноважень, підтримки мотивації та балансу між соціальним зростанням співробітників і потребами організації [2].

Іноземні автори Дж.М. Іванцевич, Р. Конопаске та М.Т. Метісон розглядають організації як соціальні системи, що постійно змінюються під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, що вимагає від керівництва постійного вдосконалення стратегій управління поведінкою персоналу на груповому та індивідуальному рівнях [3].

В той час ефективне управління організаційною поведінкою персоналу є ключовим чинником стійкості компанії та її адаптації до змін у зовнішньому середовищі [1, 4].

Сучасні наукові дослідження підкреслюють важливість інтеграції лідерських стратегій із

мотиваційними механізмами, орієнтованими на визнання досягнень, формування психологічної стійкості та підтримку професійного розвитку працівників. У цьому контексті виникає нагальна потреба у розробці ефективних моделей лідерства та мотивації персоналу, які забезпечують гармонізацію між стратегічними цілями організації та індивідуальними потребами працівників, стимулюючи їхню активність, творчість і залученість у процеси управління.

Сучасні погляди відображають прагнення дослідників до створення універсальних моделей, які здатні пояснити складність і динамічність лідерства та мотивації персоналу в умовах глобалізації, технологічних трансформацій та посилення міжкультурних взаємодій.

Важливим аспектом стає й етичний вимір лідерства, який охоплює питання соціальної відповідальності, справедливості та довіри. Це свідчить про переорієнтацію сучасних підходів від вузько інструментальних моделей управління до концепцій, що інтегрують морально-ціннісні засади в основу лідерської діяльності.

Мета статті: дослідити вплив лідерських стратегій та мотиваційних механізмів на ефективність організаційної поведінки персоналу та запропонувати практичні рекомендації щодо підвищення продуктивності і залученості працівників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Актуальність дослідження лідерства та мотивації персоналу зумовлена тим, що вони є ключовими чинниками підвищення ефективності організацій, розвитку корпоративної культури та забезпечення продуктивності працівників в умовах сучасної нестабільності та конкуренції.

Лідерство – це складне та багатогранне поняття, яке не має єдиного, загальноприйнятого визначення. Підходи до визначення лідерства з часом розвивалися, відображаючи зміни в теорії управління, контексті організаційної поведінки та потребах організації.

Вивчення лідерства у науковій літературі має тривалу історію та характеризується різноманітністю теоретико-методологічних підходів. Класифікація цих підходів є важливою, оскільки вона дозволяє систематизувати наукові уявлення про феномен лідерства, виявити еволюцію дослідницьких парадигм та визначити їх евристичний потенціал для сучасних організаційних практик.

Проведений аналіз досліджень дозволив виявити основні п'ять груп підходів до визначення сутності лідерства (таблиця 1):

Таблиця 1 – Підходи до визначення лідерства з урахуванням впливу на організаційної поведінку та мотивацію персоналу

Підхід	Основний фокус	Вплив на організаційну поведінку та мотивацію персоналу	Ключовий висновок/Визначення
Особисті якості лідера	Риси характеру	Визначає індивідуальні здібності лідера впливати на поведінку команди, створювати моральну підтримку та довіру	Лідери мають чіткі риси характеру
Поведінковий	Дії/поведінка лідера	Впливає на формування моделей поведінки працівників, стимулює мотивацію через приклад, комунікацію та стиль управління	Лідерство – це те, що роблять лідери.
Ситуаційний	Контекстуальна відповідність	Допомагає адаптувати стилі керівництва під конкретну групу, умови та завдання, що підвищує ефективність мотивації	Стиль керівництва залежить від ситуації
Реляційний/мережевий	соціальні відносини та взаємодія / процеси, структура мереж та вплив	Сприяє розвитку довіри, взаємної підтримки та командної згуртованості; мотивує через міжособистісні зв'язки / Визначає, як комунікації та позиції у мережі впливають на доступ до ресурсів, знань і мотиваційний потенціал працівників	Лідерство виникає із соціальної взаємодії / Лідерство – результат взаємодії у мережевому середовищі
Формальний/Неформальний	роль проти емерджентного впливу / Авторитет, харизма, компетенція	Регламентує поведінку підлеглих, забезпечує дисципліну та виконання цілей організації; впливає на мотивацію через систему завдань і винагород / Мотивує через особистий приклад, авторитет і соціальний вплив, сприяє згуртованості колективу	Лідерство може бути офіційним або виникати неформально.
Розподілений	спільне/групове лідерство / колективна відповідальність	Стимулює спільне прийняття рішень, розвиток компетенцій та внутрішню мотивацію через делегування відповідальності	Лідерство – це колективний, розподілений процес

Джерело: побудовано авторами на основі [5–24]

1. Підходи, що базуються на рисах лідера, поведінці та ситуації:

– підхід, що ґрунтується на рисах лідерів і зосереджується на ідентифікації індивідуальних характеристик, які відрізняють лідерів від нелідерів. До таких рис зазвичай відносять інтелект, впевненість у власних силах, комунікабельність, емоційну стабільність тощо [5–8];

– поведінковий підхід акцентує увагу не на вроджених рисах особистості, а на тому, що саме робить лідер, тобто на його діях і моделях поведінки, які зумовлюють вплив на інших [6, 7];

– ситуаційний підхід виходить із припущення, що ефективність лідера зумовлена конкретним контекстом, у якому він діє і що різні ситуації вимагають різних стилів лідерства [6, 7, 9]. З точки зору організаційної поведінки, це дозволяє досліджувати, як конкретні лідерські дії формують поведінкові патерни працівників та груп. У межах організаційної поведінки він підкреслює адаптивність лідера та вплив контексту на мотивацію і продуктивність персоналу.

2. Реляційний та соціально-мережевий підходи:

– реляційна перспектива трактує лідерство як динамічний процес, що формується у взаємодії між лідером та індивідами. яке ґрунтується на міжособистісних відносинах в організації. На відміну від традиційних моделей, орієнтованих на риси чи поведінку, цей підхід акцентує увагу на

лідерстві як реляційному феномені, вбудованому у ширший соціальний контекст. Важливим є те, що реляційний підхід охоплює як формальні, так і неформальні аспекти впливу, розглядаючи їх як взаємодоповнювані елементи складної системи організаційних відносин [10, 11]. Таким чином, лідерство інтерпретується не як індивідуальна властивість, а як процес постійного конструювання та відтворення соціальних зв'язків. В організаційній поведінці це дозволяє аналізувати, як міжособистісні відносини впливають на мотивацію, залученість та корпоративну культуру;

– соціально-мережевий підхід розглядає лідерство крізь призму моделей взаємовідносин та впливу, що виникають у межах організаційних та міжорганізаційних мереж. У центрі уваги перебувають структура мережі, позиція індивіда у ній та характер комунікаційних потоків, які визначають доступ до ресурсів, знань та впливу [10, 12]. Цей підхід виходить за межі аналізу індивідуальних рис чи формальних ролей і підкреслює, що лідерство є результатом складної взаємодії численних акторів у мережевому середовищі. Він дозволяє пояснити, чому впливові позиції можуть займати не лише формальні керівники, а й ті, хто завдяки власним зв'язкам та соціальному капіталу забезпечує циркуляцію інформації, координацію дій та інтеграцію різних частин організації. В контексті організаційної поведінки це дає змогу досліджу-

вати, як структура мережі та комунікаційні потоки визначають ефективність взаємодії та прийняття рішень.

3. Формальне та неформальне лідерство. У сучасній науковій літературі дедалі більше уваги приділяється розмежуванню формального та неформального лідерства як відносно автономних, хоча й взаємопов'язаних феноменів [10, 13]:

- формальне лідерство ґрунтується на офіційних ролях, закріплених в організаційній структурі, та передбачає наявність формальної влади й відповідальності за прийняття рішень. Воно тісно пов'язане з управлінськими функціями, делегуванням повноважень та ієрархією. Ефективність формального лідерства зазвичай оцінюється за результатами досягнення поставлених організаційних цілей, рівнем дисципліни та стабільністю управлінських процесів.

- неформальне лідерство, навпаки, виникає спонтанно внаслідок особистісного впливу, авторитету, харизми чи професійної компетентності індивіда, що забезпечує йому визнання та довіру з боку групи без опори на формальні повноваження. Воно проявляється у сфері міжособистісних відносин та здебільшого оцінюється за критеріями згуртованості, мотивації та готовності колективу організації до співпраці.

4. Процесний та розподілений підходи. Дедалі більшого поширення у дослідженнях науковців набувають концепції, які виходять за межі традиційних індивідуалістичних інтерпретацій лідерства та акцентують увагу на його динаміці та колективному вимірі [7, 9, 11, 12, 14].

Процесний підхід розглядає лідерство не як статичну характеристику особистості або фіксовану роль, а як безперервний процес взаємодії між лідером і послідовниками. У цьому контексті лідерство визначається як постійний вплив, спрямований на узгодження індивідуальних і групових зусиль для досягнення спільних цілей. Особлива увага приділяється комунікації, побудові відносин довіри та формуванню спільного бачення, що забезпечує адаптивність і стійкість організаційних систем [7, 9, 14].

Розподілене лідерство (distributed leadership) передбачає децентралізацію впливу та управлінських функцій, які не зосереджуються в руках однієї особи, а розподіляються між членами колективу. Такий підхід базується на ідеї, що ефективність організації зростає тоді, коли відповідальність за ініціативу, прийняття рішень і контроль за їх виконанням беруть на себе різні учасники організаційного процесу залежно від їхньої компетентності та ситуаційних обставин [11, 12].

Обидва підходи підкреслюють динамічний характер лідерства та його соціально-конструктивну природу. Вони спрямовані на подолання обмежень традиційних моделей, що асоціюють лідерство виключно з окремою особою, та наго-

лошують на необхідності колективної участі, взаємної відповідальності й спільного вироблення рішень в організації.

5. Сучасні та інтегративні погляди. У новітніх дослідженнях спостерігається тенденція до синтезу різних наукових традицій та концептуальних підходів, що дозволяє формувати більш комплексне бачення феномену лідерства [14, 15, 16]. Інтегративний підхід дозволяє комплексно оцінити вплив лідера на корпоративну культуру, мотивацію персоналу та результативність колективу організації.

Інтегративні концепції поєднують елементи теорій рис, поведінки та реляційних підходів, розглядаючи лідерство як здатність ефективно мобілізувати ресурси, формувати відносини та здійснювати вплив задля досягнення колективних цілей. Такий підхід дозволяє уникнути редукціонізму, властивого класичним моделям, і враховувати багатовимірність лідерських процесів.

У сучасному науковому дискурсі також підкреслюється адаптивний характер лідерства, що проявляється у здатності швидко реагувати на динамічні виклики середовища та забезпечувати стійкість організації в умовах невизначеності. Водночас особлива увага приділяється співпраці та партнерству як ключовим умовам результативності лідерських практик, що відображає зростаюче значення командної взаємодії та колективної відповідальності [17–19].

Аналіз п'яти основних груп підходів до визначення лідерства засвідчує еволюцію наукових уявлень від класичних моделей, зосереджених на індивідуальних рисах та поведінці, до сучасних концепцій, що трактують лідерство як багатовимірний, реляційний і колективний процес. Якщо ранні підходи підкреслювали роль особистісних характеристик і ситуаційних чинників, то новітні дослідження наголошують на процесності, мережевій природі, адаптивності та етичному вимірі лідерства. У результаті формується інтегративне розуміння лідерства, яке поєднує індивідуальний, соціальний і ціннісний виміри та дозволяє краще пояснити його динаміку в сучасних складних організаційних середовищах.

У сучасних умовах глобальної нестабільності, що посилюється пандеміями, економічними кризами та воєнними конфліктами, мотивація персоналу постає одним із ключових чинників забезпечення ефективності діяльності організацій. Вона безпосередньо впливає на рівень продуктивності, якість управлінських рішень, корпоративну культуру та організаційну поведінку, а також конкурентоспроможність підприємств [25–27].

Особливої ваги проблема мотивації набуває в контексті організаційної поведінки, оскільки саме цей підхід дозволяє комплексно дослідити взаємозв'язок між індивідуальними потребами працівників, колективною й груповою динамікою

та стратегічними цілями компанії. Сучасні дослідження свідчать, що ефективна система мотивації здатна не лише забезпечувати виконання завдань, а й формувати психологічну стійкість персоналу, підвищувати рівень довіри до керівництва, стимулювати інноваційність і готовність до змін.

Таким чином, мотиваційні практики інтегруються у загальну організаційну поведінку, забезпечуючи згуртованість, психологічну стійкість та підвищення продуктивності персоналу.

Отже, організаційна поведінка як система охоплює індивідуальні дії працівників, міжособистісні та міжгрупові взаємозв'язки, динаміку відносин у малих групах, а також встановлений у компанії стиль взаємодії та корпоративні норми.

Мотивація у контексті організаційної поведінки розглядається як процес, що спонукає індивіда діяти певним чином для досягнення особистих і організаційних цілей. Основні теорії мотивації, такі як теорія потреб Маслоу, теорія двофакторна Герцберга, теорія очікувань Врума, підкреслюють роль як внутрішніх, так і зовнішніх стимулів для формування мотивації. Проте в сучасних умовах вони потребують адаптації до специфіки кризових ситуацій, де матеріальні стимули часто відходять на другий план, а визначальними стають соціально-психологічні фактори.

Організаційна поведінка розглядає мотивацію не лише як індивідуальний процес, а як частину взаємодії працівника з робочим середовищем, яке включає стиль керівництва, корпоративну культуру, комунікації і систему винагород. Дослідження показують, що успішна мотивація потребує врахування культурних, соціальних і психологічних особливостей працівників [25, с. 157].

Ефективна мотивація стимулює працівників до підвищення продуктивності, ініціативності, творчості і відданості організації. Важливими мотиваторами виступають визнання заслуг, можливості професійного розвитку, справедливе матеріальне заохочення та створення сприятливого психологічного клімату. Підтримка з боку керівництва, можливості для навчання, вплив на прийняття рішень і участь у розвитку організації також формують позитивну організаційну поведінку, що знижує конфлікти і стреси у колективі [26, с. 157].

Таким чином, мотивація персоналу в організаційній поведінці охоплює не лише прагнення до особистих результатів, але й орієнтацію на колективні цінності, суспільне благо та взаємодопомогу. Її розвиток сприяє формуванню згуртованих, соціально відповідальних та ефективних колективів.

Сучасні тенденції розвитку управління персоналом обумовлюють потребу інтегрованих систем мотивації, які поєднують матеріальні та нематеріальні чинники, адаптовані до потреб індивідів і колективів. Для підвищення мотивації застосовують індивідуальний підхід, використання пси-

хометричних інструментів для визначення мотивів, а також впровадження прогресивних форм стимулювання, таких як гейміфікація, корпоративні заходи, гнучкий графік роботи [27, с. 53]. Особлива увага приділяється мотивації в умовах змін і кризових ситуацій, де важливо підтримувати моральний стан працівників через коректний стиль керівництва і ефективні комунікації, а також нематеріальним, психологічним та ціннісно-орієнтованим факторам, що забезпечують стійкість колективу, корпоративну солідарність та ефективну організаційну поведінку [25–27].

Рис. 1 демонструє комплексний взаємозв'язок між лідерством, мотивацією персоналу та організаційними результатами. Він структуровано відображає основні компоненти управління персоналом, їх ключові характеристики, інструменти, що використовуються та очікувані результати. Отже, ефективне лідерство та системна мотивація сприяють підвищенню продуктивності, психологічної стійкості та адаптивності організації.

Виходячи з наведеного вище, запропоновано авторську модель «3R» мотиваційного менеджменту на основі системного підходу до стимулювання персоналу в кризовий період, що базується на трьох ключових принципах:

- 1) Recognize (визнання) – своєчасне оцінювання та визнання внеску працівників для підтримки морального духу та залученості.
- 2) Reinforce (підсилення) – стимулювання позитивної поведінки та досягнень шляхом гнучких матеріальних та нематеріальних заохочень;
- 3) Resilience (стійкість) – формування психологічної та професійної стійкості, здатності адаптуватися до стресових та нестабільних умов.

Використання комплексного підходу, зокрема моделі «3R», дозволяє поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, формуючи психологічну стійкість персоналу та сприяючи підвищенню ефективності колективу. Таким чином, інтеграція лідерства та мотиваційних інструментів є критичним фактором забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та інноваційного розвитку організації.

Запропонована модель «3R» мотиваційного менеджменту не лише сприяє підвищенню рівня лояльності працівників та зниженню плинності кадрів, але й виступає чинником забезпечення організаційної стійкості та конкурентоспроможності організації в кризових умовах та глибоких системних потрясінь. Її інтеграція в практику управління персоналом дозволяє сформувати комплексний мотиваційний механізм, де поєднуються матеріальні стимули з інструментами психологічної та соціальної підтримки.

Модель «3R» сприяє підвищенню лояльності працівників, зниженню плинності кадрів і забезпеченню організаційної стійкості, інтегруючи

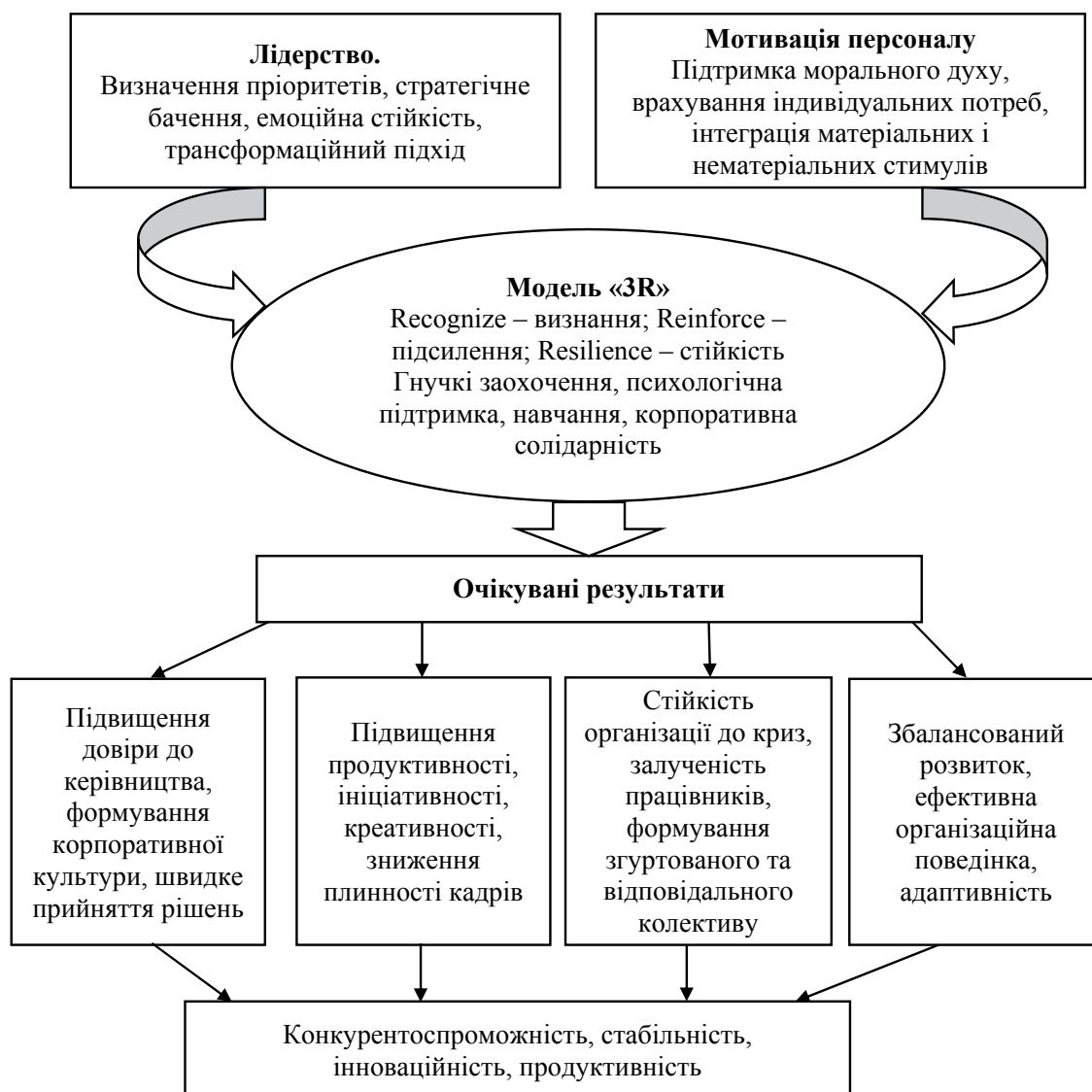


Рисунок 1 – Вплив лідерства та мотивації персоналу на організаційні результати з використанням моделі «3R»

Джерело: побудовано авторами на основі [1–4, 25–27]

матеріальні стимули з психологічною та соціальною підтримкою. Впровадження цієї моделі дозволяє підприємствам адаптуватися до невизначеності та підтримувати високий рівень результативності діяльності.

Таким чином, впровадження моделі «3R» мотиваційного менеджменту може розглядатися як стратегічний напрям забезпечення ефективної організаційної поведінки, що дозволяє підприємствам адаптуватися до невизначеності та підтримувати високий рівень результативності діяльності.

Висновки. Лідерство та мотивація персоналу є ключовими детермінантами забезпечення адаптивності та стійкості сучасних організацій. Сучасні концепції лідерства акцентують увагу на процесуальному характері управлінських взаємодій, мережних структурах організацій та етичних аспектах управління, що сприяє ефективному реагуванню

компаній на динамічні зміни зовнішнього середовища. Управління організаційною поведінкою персоналу виступає критичним чинником формування продуктивного та психологічно стійкого колективу, що забезпечує підтримку конкурентоспроможності та довгострокової стабільності організацій.

Запропонована модель «3R» демонструє ефективність комплексного підходу до мотивації персоналу, інтегруючи матеріальні та нематеріальні стимули з метою підвищення рівня залученості та продуктивності співробітників. Перспективними напрямами подальших досліджень є деталізація інструментів формального та неформального лідерства та їх інтеграція з мотиваційними моделями, що дозволить поглибити наукове розуміння механізмів стимулювання персоналу та підвищити адаптивну стійкість організацій у складних умовах сучасного бізнес-середовища.

Список використаних джерел:

1. Молчанова А. О., Воляник І. В., Кондратьєва В. П. Організаційна поведінка: Навч. посібн. / за наук. ред. А. О. Молчанової. Івано-Франківськ: «Лілея-НВ», 2015. 176 с.
2. Дудкін П. Д. та ін. Організаційна поведінка. Аспекти ефективного підприємництва. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2015. 252 с.
3. Ivancevich J. M., Konopaske R., Matteson M. T. Organizational Behavior and Management, 10th Edition. URL: <http://surl.li/bwtzl> (дата звернення 15.09.2025)
4. Сорока О., Голубенко, В. Управління організаційною поведінкою персоналу як чинник стійкості компанії. *Економіка та суспільство*, 2023, №57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-65>
5. Zaccaro, S. Trait-based perspectives of leadership. *The American psychologist*. 2007, vol. 62 (1), pp. 6–16. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.6>
6. Khan, S., Rehman, H., & Javaid, M. Overview of Leadership Approaches. 2022, 1–21. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-2807-5.ch001>
7. Northouse, P. Leadership: Theory and Practice. 2000. 729 p. URL: [https://library.uniq.edu.iq/storage/books/file/Leadership/1668071371Peter_G._Northouse_Leadership_Theory_and_Practiz-lib.org%20copy%20\(1\).pdf](https://library.uniq.edu.iq/storage/books/file/Leadership/1668071371Peter_G._Northouse_Leadership_Theory_and_Practiz-lib.org%20copy%20(1).pdf) (дата звернення 15.09.2025).
8. Abson, E. (2021). Classic approaches to leadership. In: Abson, D.E. (ed). Oxford: Goodfellow Publishers DOI: <http://dx.doi.org/10.23912/9781911635253-4867> (дата звернення 15.09.2025).
9. Benmira, S., & Agboola, M. Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*. 2021. vol. 5, pp. 3–5. DOI: <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
10. Carter, D., DeChurch, L., Braun, M., & Contractor, N. Social network approaches to leadership: an integrative conceptual review. *The Journal of applied psychology*. 2015. vol. 100 (3), pp. 597–622. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0038922>
11. Clifton, J. A Discursive Approach to Leadership: Doing Assessments and Managing Organizational Meanings. *Journal of Business Communication*. 2012. vol. 49, pp. 148–168. DOI: <https://doi.org/10.1177/0021943612437762>
12. Gronn P. Distributed Properties. *Educational Management & Administration*, 2000. Vol. 28. P. 317–338. DOI: <https://doi.org/10.1177/0263211X000283006>
13. Wilson D. Defining Leadership. *Philosophy of Management*. 2022. vol. 22, pp. 99–128. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40926-022-00210-7>
14. Bugaj, J., & Sulyma, A. Problems in Defining Leadership – A Systematic Literature Review. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*. 2022. vol. 2(996), pp. 99–117. DOI: <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2022.0996.0206>
15. Nguyen, L., & Haar, J. Can We Understand Leadership Better? A Framework for Shaping an Integrative Definition of Leadership. *Management revue*. 2024. vol.35, pp.355–382. DOI: <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2024-3-355>
16. Somani B. Theoretical Underpinnings of Leadership: A Review Perspective. *International Journal For Multidisciplinary Research*. 2024. vol.6. DOI: <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i03.22048>
17. Iannotta M., Meret C., Marchetti G. Defining Leadership in Smart Working Contexts: A Concept Synthesis. *Frontiers in Psychology*. 2020. Vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.556933>
18. Kjellström S., Stålné K., Törnblom, O. Six ways of understanding leadership development: An exploration of increasing complexity. *Leadership*, 2020. Vol. 16. pp. 434–460. DOI: <https://doi.org/10.1177/1742715020926731>
19. Eddy P., Vanderlinden K., Hartman, C. Changing Definitions of Leadership or Same old “Hero” Leader? *Community College Review*. 2022. Vol. 51. pp. 30–51. DOI: <https://doi.org/10.1177/00915521221125304>
20. Mawardi M., Citriadin Y., Azzahra, S. Leadership Theory in Organizations. *Unram Journal of Community Service*. 2025, Vol.6 (1), pp. 34–38. DOI: <https://doi.org/10.29303/ujcs.v6i1.812>
21. Leadership in a theoretical aspect. *Formation of market economy in Ukraine*. 2019, Vol. 42, pp. 174–185. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2019.42.0.2934>
22. Yammarino F., Dansereau, F. Multi-level nature of and multi-level approaches to leadership. *Leadership Quarterly*. 2008, Vol. 19, pp. 135–141. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.001>
23. Northouse P. Introduction to Leadership: Concepts and Practice. *Open Journal of Leadership*, (4th ed.). SAGE Publications, Inc. 2017, Vol.10 (3).
24. Meuser J., Gardner W., Dinh J., Hu J., Liden R., Lord R. A Network Analysis of Leadership Theory. *Journal of Management*. 2016. Vol. 42. P. 1374–1403. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206316647099>
25. Кихтюк О. Роль мотиваційних чинників в організаційній поведінці: теоретико-методологічний аналіз. *Психологічні перспективи*. 2019. Вип. 33. С. 152–162.
26. Гірняк К.М., Тарасович Л.В. Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. №17. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06>
27. Гуляє І. А. Психологія мотивації та цілепокладання в організації: навчальний посібник. Київ: Людмила, 2023. 176 с.

References:

1. Molchanova A. O., Volyanyk I. V., Kondratyeva V. P. (2015) Orhanizatsiina povedinka [Organizational behavior]. Tutorial. Molchanova A. O. (Eds.). Ivano-Frankivsk: Vydavnytstvo “Lileia-NV” (in Ukrainian)

2. Dudkin P. D. & al. (2015) Orhanizatsiina povedinka. Aspekty efektyvnoho pidpriemnytstva [Organizational behavior. Aspects of effective entrepreneurship.]. Ternopil : Individual entrepreneur Palanytsia V. A. (in Ukrainian)
3. Ivancevich J. M., Konopaske R., Matteson M. T. Organizational Behavior and Management, 10th Edition. Available at: <http://surl.li/bwtzl> (accessed September 15, 2025).
4. Soroka, O., & Golubenko, V. (2023) Upravlinnia orhanizatsiinoiu povedinkoiu personalu yak chynnyk stiikosti kompanii [Managing organizational behavior of personnel as a factor of company sustainability]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. (57). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-65>
5. Zaccaro, S. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *The American psychologist*, vol. 62 (1), pp. 6–16. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.6>
6. Khan, S., Rehman, H., & Javaid, M. (2022). Overview of Leadership Approaches, 1–21. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-2807-5.ch001>
7. Northouse, P. (2000). Leadership: Theory and Practice. 729p. Available at: [https://library.uniq.edu.iq/storage/books/file/Leadership/1668071371Peter_G._Northouse_Leadership_Theory_and_Practiz-lib.org%20copy%20\(1\).pdf](https://library.uniq.edu.iq/storage/books/file/Leadership/1668071371Peter_G._Northouse_Leadership_Theory_and_Practiz-lib.org%20copy%20(1).pdf) (accessed September 15, 2025).
8. Abson, E. (2021). Classic approaches to leadership. In: Abson, D.E. (ed). Oxford: Goodfellow Publishers DOI: <http://dx.doi.org/10.23912/9781911635253-4867>
9. Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, vol. 5, pp. 3–5. DOI: <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
10. Carter, D., DeChurch, L., Braun, M., & Contractor, N. (2015). Social network approaches to leadership: an integrative conceptual review. *The Journal of applied psychology*, vol. 100 (3), pp. 597–622. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0038922>
11. Clifton, J. (2012). A Discursive Approach to Leadership: Doing Assessments and Managing Organizational Meanings. *Journal of Business Communication*, vol. 49, pp. 148–168. DOI: <https://doi.org/10.1177/0021943612437762>
12. Gronn, P. (2000). Distributed Properties. *Educational Management & Administration*, vol. 28, pp. 317–338. DOI: <https://doi.org/10.1177/0263211X000283006>
13. Wilson, D. (2022). Defining Leadership. *Philosophy of Management*. vol. 22, pp. 99–128. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40926-022-00210-7>
14. Bugaj, J., & Sulyma, A. (2022). Problems in Defining Leadership – A Systematic Literature Review. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*. vol. 2(996), pp. 99–117. DOI: <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2022.0996.0206>
15. Nguyen, L., & Haar, J. (2024). Can We Understand Leadership Better? A Framework for Shaping an Integrative Definition of Leadership. *Management revue*. vol. 35, pp. 355–382. DOI: <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2024-3-355>
16. Somani, B. (2024). Theoretical Underpinnings of Leadership: A Review Perspective. *International Journal For Multidisciplinary Research*. vol. 6. DOI: <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i03.22048>
17. Iannotta, M., Meret, C., & Marchetti, G. (2020). Defining Leadership in Smart Working Contexts: A Concept Synthesis. *Frontiers in Psychology*, vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.556933>
18. Kjellström, S., Stålné, K., & Törnblom, O. (2020). Six ways of understanding leadership development: An exploration of increasing complexity. *Leadership*, Vol. 16, pp. 434–460. DOI: <https://doi.org/10.1177/1742715020926731>
19. Eddy, P., Vanderlinden, K., & Hartman, C. (2022). Changing Definitions of Leadership or Same old “Hero” Leader? *Community College Review*, Vol. 51, pp. 30–51. DOI: <https://doi.org/10.1177/00915521221125304>
20. Mawardi, M., Citriadin, Y., & Azzahra, S. (2025). Leadership Theory in Organizations. *Unram Journal of Community Service*. Vol. 6 (1), pp. 34–38. DOI: <https://doi.org/10.29303/ujcs.v6i1.812>
21. Balcerzyk R., Materac J. & Holubnyk O.. (2019) Leadership in a theoretical aspect. *Formation of market economy in Ukraine*. Vol. 42, pp. 174–185. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2019.42.0.2934>
22. Yammarino, F., & Dansereau, F. (2008). Multi-level nature of and multi-level approaches to leadership. *Leadership Quarterly*, Vol.19, pp. 135–141. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.001>
23. Northouse, P. (2017). Introduction to Leadership: Concepts and Practice. (4th ed.). *Open Journal of Leadership*, (4th ed.). SAGE Publications, Inc., Vol. 10 (3).
24. Meuser, J., Gardner, W., Dinh, J., Hu, J., Liden, R., & Lord, R. (2016). A Network Analysis of Leadership Theory. *Journal of Management*, Vol. 42, pp. 1374–1403. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206316647099>
25. Kykhtyuk O. (2019). Rol motyvatsiinykh chynnykiv v orhanizatsiinii povedintsi: teoretyko-metodolohichni analiz [The role of motivational factors in organizational behavior: theoretical and methodological analysis]. *Psykholohichni perspektyvy – Psychological perspectives*, Vol. 33. pp. 152–162. (in Ukrainian)
26. Girnyak K. M. & Tarasovych L. V. (2025). Motyvatsiia personalu v konteksti transformatsii ta zmin na usikh rivniakh menedzhmentu [Staff motivation in the context of transformations and changes at all levels of management]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia – Problems of modern transformations. Series: economics and management*. Vol. 17. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06> (inUkrainian)
27. Gulyas I. A. (2023). Psykholohiia motyvatsii ta tsilepokladannia v orhanizatsii: navchalnyi posibnyk [Psychology of motivation and goal setting in organizations: a study guide]. Kyiv: Liudmyla. (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 18.09.2025