

СТИЛІ ЛІДЕРСТВА ТА ЇХ ВПЛИВ НА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Анотація. У статті розглянуто лідерство як фундаментальний аспект будь-якого підприємства, що впливає на його культуру, продуктивність та загальний успіх. Стиль лідерства займає важливе місце серед соціально-психологічних факторів успішного управління підприємством. Охарактеризовано два критерії поведінки лідера: ступінь врахування фактору динаміки поведінки лідера, ступінь врахування фактору ситуаційності. Лідери несуть відповідальність за спонукання інших працювати якнайкраще; для керівництва щоденною діяльністю організації; а також для встановлення бачення, місії та культури організації — на все це безпосередньо впливає їх стиль керівництва.

Розглянуто поширені стилі лідерства, зокрема, автократичний (або авторитарний), демократичний (або партиципативний), laissez-faire (або делегативний), трансформаційний, трансакційний, свідомий, ситуаційний. Кожен стиль має свої переваги та недоліки в управлінні, шляхів досягненні цілей та взаємовідносин з командою. У чистому вигляді жоден стиль управління не існує. Найчастіше відбувається змішування стилів з явною перевагою якогось одного. Вибір стилю лідерства узгоджується з цінностями та цілями підприємства, потребами команди працівників. На вибір стилю впливають фактори: тип підприємства, специфіка завдань, характеристики команди лідера та її осіб, особистість лідера.

Ключові слова: лідерство, стилі лідерства, управління, підприємство.

LEADERSHIP STYLES AND THEIR IMPACT ON ENTERPRISE MANAGEMENT

Abstract. The article discusses leadership as a fundamental aspect of any enterprise that affects its culture, productivity and overall success. Leadership style plays an important role among the socio-psychological factors of successful enterprise management. Two criteria of leader's behavior are characterized: the degree of consideration of the factor of leader's behavior dynamics and the degree of consideration of the factor of situational awareness. Leaders are responsible for encouraging others to work as best they can; for managing the daily activities of the organization; and for establishing the vision, mission and culture of the organization - all of which are directly influenced by their leadership style.

Common leadership styles are considered, in particular, autocratic (or authoritarian), democratic (or participative), laissez-faire (or delegative), transformational, transactional, conscious, and situational. Each style has its own advantages and disadvantages in management, ways of achieving goals, and relationships with the team. No management style exists in its pure form. Most often, there is a mixture of styles with a clear advantage of one. The choice of leadership style is consistent with the values and goals of the company and the needs of the team of employees. The choice of style is influenced by the following factors: type of enterprise, specificity of tasks, characteristics of the leader's team and its members, and the leader's personality.

Keywords: leadership, leadership styles, management, enterprise.

Постановка проблеми. Сучасне успішне функціонування підприємства дедалі більше пов'язується із використанням ефективних методів управління, які базуються на механізмах активізації трудової поведінки колективу, впровадженні сучасних методів управління та застосування лідерства. Серед провідних ідей розвитку підприємства відзначається доповнення класичних методів управління принципами лідерства. В ефективному та міцному ринковому бізнесі лідери повинні бути здатними протистояти нестабільності і високій конкуренції, що виникають внаслідок наслідків глобалізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. І. Перерва розкрила суть поняття «стиль керівництва» систематизувала наукові погляди щодо виділення стилів управління згідно з поведінковим і ситуаційним підходами. О. Нестуля, С. Нестуля, Н. Кононець розглянули концепцію лідерства та його стилі, взаємозалежність стилю лідерства та успішність в організації. Г. Швець визначила риси лідера, критерії поведінки лідера. І. Маркіна, В. Вороніна, І. Дмитренко визначили місце й роль лідерства у системі управління підприємством. А. Ключко дослідила сутність та структурні компоненти стилю управління менеджера.

D.V. Akonkwa, E.Lunanga, J. B. Mukulu, T.C. Bugandwa, E. F. Mwaza дослідили стилі лідерства, а саме їх різницю між чоловіками та жінками. Науковці відзначають, що жінки приймають більш орієнтовані на співробітників стилі, які заохочують підлеглих брати участь у прийнятті рішень, на відміну від чоловіків, які більшою мірою характеризуються орієнтованим на завдання та диктаторським керівництвом. Таким чином, жінки більшою мірою характеризуються демократичним, трансформаційним лідерством, тоді як чоловіки займають транзакційне, автократичне/директивне лідерство. F. Cui, H. Lim, J. Song проаналізували взаємозв'язок між стилями лідерства та організаційним навчанням й інноваційною ефективністю підприємства.

Мета статті – розглянути особливості та стилі лідерства, їх вплив на управління підприємством.

Виклад основного матеріалу. Лідерство виступає формою прояву впливу на поведінку людей. Воно більшою мірою засноване на соціально-психологічних контактах й соціально-психологічних методах управління з метою досягнення цілей підприємства завдяки гармонізації інтересів підприємства та інтересів команди лідера, прагнення досягнути синергетичного ефекту.

Лідерство як явищу притаманні наступні основні ознаки: вищий рівень активності та ініціативності індивіда при вирішенні командою спільних завдань; велика поінформованість щодо вирішення завдань, членів команди та ситуації в цілому; виражений вплив на інших членів команди; висока відповідність

поведінки соціальним установкам, нормам і цінностям, які прийняті в команді та на підприємстві; велика вираженість особистих якостей, еталонних для цієї ж команди [1, С. 30].

Лідери визначають командні цінності, організаційну культуру, мотивацію працівників, толерантність до змін. Вони формують рівень виконання та ефективність інституційних стратегій. Зрозуміло, що лідерів можна знайти на будь-якому рівні підприємства, вони не є винятковими для керівництва. Проте успішним лідерам характерна спільна риса – здійснення впливу на оточуючих для отримання максимальної вигоди від ресурсів підприємства (людські ресурси, капітал). Лідерство виступає процесом використання непримусового впливу для формування цілей та культури команди і/або підприємства, мотивації поведінки для досягнення поставленої мети.

Стиль лідерства розглядається як один із найважливіших особистих впливів на інновації підприємства з боку лідерів, оскільки лідери можуть безпосередньо приймати рішення щодо впровадження нових ідей в організацію, встановлювати конкретні цілі та заохочувати інноваційні ініціативи підлеглих. Можна побачити, що стиль лідерства має важливий вплив на розвиток підприємства, особливо на ефективність інновацій [2, С. 35].

Загальна концепція лідерства містить чинники, які дають змогу визначити природу лідерства в будь-яку мить, хоч і об'єднуються по-різному [3, С. 24]:

- ✓ особа та походження лідера, процес його становлення;
- ✓ характерні риси команди, її членів, якими керує лідер;
- ✓ характер взаємовідносин між лідером і членами команди;
- ✓ контекст або умови здійснення керівної ролі лідера;
- ✓ результати взаємодії між лідером і командою.

Застосовують два критерії поведінки лідера відповідно до визначення сутності лідерства [4, С. 126]:

❖ динаміка поведінки лідера: з позиції статички – аналіз лише деяких наявних постійних якостей, необхідних лідеру; з позиції динаміки – аналіз зразків поведінки лідера, певних його дій;

❖ фактор ситуаційності: з позиції універсальності – виділення єдиного найкращого способу впливу; з позиції ситуаційності – аналіз зміни ситуації.

Стиль лідерства є індивідуальним явищем, оскільки воно визначається специфічними характеристиками конкретного індивіда, виражає особливості його взаємовідносин з людьми, відображає технологію його прийняття рішень. Стиль регламентується особистими якостями лідера.

Як складне, багатоелементне та системне явище стиль управління ґрунтується на синтезі соціальних, нормативних, організаційних, інформаційних і технічних параметрів здійснення управління. Стиль являє собою відображення в управлінській сфері єдності об'єктивного та суб'єктивного: наявного генофонду, інтелектуального розвитку, історичного досвіду та соціально-психологічного потенціалу й суб'єктивного фактору, задіяного в управлінні [5].

Стиль лідерства сприяє формуванню психологічного клімату у команді, впливає на рівень задоволення роботою, визначає продуктивність команди. Окрім цього, особливості підприємства та його підрозділів визначають стиль. Стиль формує сталу поведінку лідера відповідно до його особистісних і психологічних особливостей. Також на стиль управління впливає обсяг делегування повноважень, форма влади, рівень налагодження відносин у команді, досягнення поставлених завдань [6, С. 242-243].

Базовими ознаками стилів в управлінні є: цілеспрямованість; динамічність; гнучкість; суб'єктивність; об'єктивність; відповідність ситуації; актуальність; формується на особистісному характері індивіда; не є вродженою якістю; зумовленість корпоративною культурою підприємства та інше [7, С. 165].

У сучасній теорії управління поширені різні класифікації стилів лідерства. Стиль лідера зачіпає питання методів, засобів, за допомогою яких він досягає успіху при вирішенні групових завдань. Чинниками, що впливають на вибір стилю управління, є: особистісний та емоційний склад; освітній та культурний рівні; рівень зрілості колективу та його згуртованість; обставини, що склалися; досвід та культурний рівень менеджера тощо [6, С. 247].

До прикладу, розглянемо стилі лідерства відносно їх впливу на розвиток бізнесу [8]:

➤ Дисципліноване лідерство надає пріоритет плануванню часу, управлінню командою та контролю емоцій. Ефективність і цілеспрямованість є основними особливостями.

➤ Далекоглядне лідерство характеризує відмінне спілкування та мотивування з чітким баченням майбутнього. Вони ставлять чіткі цілі та очікування.

➤ Продумане лідерство має чітке бачення майбутнього, здатне визначити необхідні кроки для досягнення цілей. Експерти у плануванні та стратегії.

➤ Лідерство формування відносин сприяє розвитку ділових відносин, побудованих на довірі та повазі. Вони послідовні, уважні та турботливі.

➤ Адаптація стилів лідерства – це поєднання різних стилів лідерства, які мають унікальний вплив на розвиток бізнесу. Стили включають автократичне, демократичне, вільне лідерство, трансформаційне та транзакційне лідерство.

Загалом, у бізнесі існує досить багато типів лідерства, але деякі з найбільш загальноновизнаних стилів лідерства:

Автократичний (або авторитарний) стиль. Лідер консолідує владу та прийняття рішень нагорі організаційної структури. Автократичні лідери є класичними та владними за своєю природою. Такі лідери бажають, щоб їхні підлеглі працювали відповідно до того, що вони диктують [9, С. 3-5]. Вони контролюють і керують політикою, процедурами, напрямками та стратегіями підприємства, приймаючи всі важливі рішення практично без участі інших. Автократичний підхід доцільний у деяких ситуаціях, наприклад, коли підприємство стикається з кризою або коли виникає термінова проблема, яка вимагає негайного реагування.

Демократичний (або партисипативний) стиль вважається найефективнішим. Цей стиль заохочує до співпраці та зворотного зв'язку, врахування різних точок зору та пропозицій може призвести до ефективного прийняття рішень та творчих інновацій. Під час командних дискусій

демократичний лідер надаватиме вказівки, але й цікавитиметься думками та пропозиціями команди. Демократичні лідери допомагають відчутти іншим, що їхня роль на підприємстві має цінність і значення. Це може сприяти командній відданості місії. Однак, останнє слово в прийнятті остаточного рішення залишається за демократичним лідером є [10].

Laissez-faire (або делегативний) стиль – це практичний підхід, який дає змогу кожному працівнику взяти на себе відповідальність за свої функції та з'ясувати, що і як потрібно зробити ефективно. Лідерство в бізнесі за принципом невдоволення зміцнює повноваження та прийняття рішень іншими, а не лідером найвищого рівня [10]. Стиль *laissez-faire* може бути корисним, коли група складається з висококваліфікованих і внутрішньо мотивованих експертів, які вже глибоко віддані місії. Це робить його хорошою моделлю для творчих компаній (наприклад, рекламні агентства або дизайн продуктів) [11]. Однак в інших місцях це, як правило, призводить до втрати продуктивності та мотивації.

Трансформаційний стиль лідерства вважається високоефективним. Лідер заохочує команду проявляти власну автономію, проте використовує підзвітність та індивідуальну власність. Трансформаційний лідер встановлює головну місію та бачення для підприємства, надихає інших на щирі відданість загальній справі. Частково лідер трансформації мотивує інших, подаючи свій позитивний сильний приклад, розвиваючи корпоративну культуру підтримки та заохочуючи працівників брати на себе відповідальність за свою роботу та сприймати свою роль у підприємстві як значиму. Підприємства, очолювані трансформаційними лідерами, прагнуть сприймати інновації та зміни, активно орієнтуватися на тенденції галузі та надихати на творче мислення [10].

Трансакційне лідерство ґрунтується на системі винагород і покарань. Лідери встановлюють конкретні правила та стандарти, уважно стежать за роботою команди. Зосередженість на правилах і наслідках може придушити креативність і внутрішню мотивацію команди [10]. Цей стиль може сприяти короткостроковому покращенню продуктивності. Він популярний у

корпоративних компаніях, де лідер зосереджується на результатах, існуючих структурах і встановлених системах винагород або покарань [11].

Свідоме лідерство – зосередження коуч-лідера на виявленні та розвитку індивідуальних сильних сторін кожного члена команди та розробці стратегій, які дозволять команді краще працювати разом. Вони створюють атмосферу відкритого спілкування та психологічної безпеки, яка заохочує людей ділитися ідеями, шукати зворотний зв'язок і працювати разом для досягнення спільних цілей підприємства [12].

Ситуаційне лідерство: лідери змінюють свій стиль управління відповідно до потреб ситуації або команди. Ефективним лідерам слід адаптувати свій стиль управління відповідно до рівня готовності та розвитку членів команди. Тут передбачається аналіз конкретних ситуацій, оцінка компетентності та відданості окремих членів команди, відповідне коригування за потреби. Цей стиль цінний для стартапів або підприємств, які потребують частих змін, гнучкої кваліфікації та підтримки. Проте лідеру потрібно володіти високим рівнем знань у всіх бізнес-процесах і функціях підприємства, щоб оперативно приймати рішення. Важливо пам'ятати про довгострокові цілі та задовольняти нагальні потреби [11].

Сильні та слабкі сторони класичних підходів нейтралізуються ситуаційним стилем управління, який підкреслює специфічний вплив середовища та ситуації на поведінку лідерів. Основне припущення полягає в тому, що працівники мають різні «рівні зрілості», відповідно до яких слід розвивати стиль управління. Наприклад, новий працівник потребує набагато більше вказівок, ніж давній співробітник із відмінним досвідом. Перевага цього стилю управління полягає в його гнучкості та адаптації до потреб відповідного працівника. Трансформаційний стиль лідерства - це підхід, який стає все більш популярним в останні роки. По суті, ця концепція базується на трансформації цінностей і установок. У співробітників розвивається довіра, лояльність і повага до керівника. Дослідження показали, що цей стиль лідерства призвів до вищої продуктивності та більшої задоволеності групи, ніж інші стилі лідерства [13].

Життєвий цикл та кожен його етап у розвитку підприємства характеризується домінуючим стилем управління лідером (демократичним, авторитарним або ліберальним), що призначений для підтримки активного розвитку та зростання [14, С. 24-26]. Перші етапи у процесі створення та початкового зростання підприємства найчастіше робиться акцент виходу на ринок, що відображає свою специфіку в побудові відносин «керівник-підлеглий»: зазвичай, засновники підприємства орієнтуються на процес виробництва та продаж нових товарів або послуги; інтенсивне та більш неформальне спілкування між співробітниками; праця винагороджується відносно невисокою заробітною платою та обіцянкою майбутніх вигод від участі у розвитку, основою довіри є особистий авторитет лідера. Окрім того, чим більше підприємство, тим більше потрібно управлінських навичок для успішного управління виробничими процесами та контролю якості виробленої продукції або надання послуг. У цей час виникає криза лідерства, коли постає потреба в сильному лідері, який здатен до впровадження ефективних технологій управління.

На другому етапі (етап зростання) у реалізації стратегії підприємства головна роль відводиться новому лідеру, який спочатку переймає демократичний, дещо ліберальний стиль сформованого колективу, а потім на наступному етапі розвитку відбувається перехід до авторитарного. У цей час може виникнути загроза кризи автономії, що сприяє активації важелів адміністративного впливу.

На наступних етапах лідери мають вже чисто авторитарний стиль управління, формується нова команда, головна мета якої – становлення підприємства на ринку, підтримка іміджу та фірмового стилю, власної організаційної культури. Однак, серед недоліків адміністративного лідерства є бюрократизм, консервативність, відсутність нових ідей, що призводить до кризи чи санації підприємства. У результаті цього відбувається зміна стилю лідерства в сторону демократизації [14, С. 24-26].

Цікавими є результати емпіричної роботи про зв'язок стилю лідерства та ефективністю управління. До прикладу, стилі, які сприяють участі працівників у прийнятті рішень (партисипативне / демократичне лідерство), позитивно впливають на ефективність бізнесу. У той час як бюрократичний і директивний стилі негативно корелюють з мотивацією співробітників, і це негативно впливає на організаційну ефективність організації. У цьому відношенні виправдовують позитивні стосунки між жінками-лідерами та результативністю компанії, стверджуючи, що жінки більше орієнтовані на підтримку взаємовідносин у команді, ніж чоловіки [15].

Теорії лідерства розвивалися з роками, але основна передумова залишається незмінною: хороші лідери знають, як надихнути та мотивувати інших для досягнення спільної мети. Ефективне лідерство включає стратегічне бачення розвитку та організаційної структури підприємства, формування команди та її мотивацію.

Висновки. Лідерство – це важлива управлінська навичка, яка передбачає здатність заохочувати групу людей до спільної мети. Лідерство є однією з ключових рушійних сил управління підприємством. Є багато вимірів лідерства та багато можливих стилів лідерства, серед яких розглянуто автократичне, демократичне, лідерство за принципом *laissez-faire*, патерналістське, трансформаційне, трансакційне, свідоме, ситуативне. Різні обставини можуть вимагати різних стилів лідерства. До прикладу, лідер у великому підприємстві матиме здатність швидко приймати рішення та ефективно делегувати завдання. Від лідера невеликої команди можна очікувати більш практичного підходу та побудови міцних взаємовідносин з командою. Стиль регламентується особистими якостями лідера. Вибір стилю лідерства підприємства є однією з основних умов при здійсненні ефективного управління.

Література

1. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононец Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної / О. О. Нестуля, С. І. Нестуля, Н.В. Кононец . – Полтава : ПУЕТ, 2020. – 232 с.
2. Cui F.. The Influence of Leadership Style in China SMEs on Enterprise Innovation Performance: The Mediating Roles of Organizational Learning / F. Cui, H. Lim, J. Song // Department of Social Economics and Management. – 2022. – 14(6). – С. 32-49. <https://doi.org/10.3390/su14063249>.
3. Сергеева Л. М. Лідерство: навч. посібн. / Л. М.Сергеева, В. П. Кондратьєва, М. Я. Хромей. – Івано-Франківськ: «ЛілеяНВ», 2015. – 296 с.
4. Швець Г. О.. Лідерство як невід’ємна складова ефективного менеджменту / Г.О. Швець // Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки. – 2017. – (33). – С. 124–129. <https://doi.org/10.31498/2225-6725.33.2017.134214>.
5. Фасенко П. Ефективність стилю управління організацією [Електронний ресурс] / П. Фасенко. – Київ, 2021. Режим доступу: <http://rep.knlu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/787878787/2012/%D0%A4%D0%B5%D1%81%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
6. Перерва І. М. Стилi керівництва та їх місце в управлінні діяльністю підприємства / І. М. Перерва // Бізнес Інформ. – 2023. – №2. – С. 241-248. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-241-248>
7. Ключко А. О. Сутність та структурні компоненти стилю управління менеджера освітньої організації / А. О. Ключко // Габітус. – 2020. – Вип. 17. – С. 163-167.
8. Waite R.. Leadership Styles And Their Impact On Business Growth [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.robinwaite.com/blog/leadership-styles-and-their-impact-on-business-growth>.

9. Akparep J.. The Influence of Leadership Style on Organizational Performance at TumaKavi Development Association, Tamale, Northern Region of Ghana / J.Akparep, E.Jengre, A.Afusah Mogre // Open Journal of Leadership . – 2019. – Vol.8. – №1. . – С. 1-22.
10. A Look at Leadership Styles in Business [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.gcu.edu/blog/business-management/look-leadership-styles-business>.
11. Becker B. Leadership Styles: The 11 Most Common & How to Find Your Style [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://blog.hubspot.com/marketing/leadership-styles>.
12. Leadership Styles and Their Impact on Organizational Culture. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://economictimes.indiatimes.com/jobs/c-suite/leadership-styles-and-their-impact-on-organizational-culture/articleshow/104632282.cms?utm_source=contentofinterest&utm_medium=text&utm_campaign=cppst.
13. Kallenbach I. Leadership styles and their impact on companies [Електронний ресурс] / Kallenbach I.. – Режим доступу: <https://blog.reflect-beratung.de/en/leadership-styles-effects>.
14. Глухова Ю. Лідерство в системі управління сучасним підприємством: дипломна робота, спеціальність 073 «Менеджмент» / Ю.Глухова. – Кривий Ріг, 2023 .
15. Akonkwa D.B. Leadership Styles and Small Enterprises' Performance: Is Gender an Issue? Empirical Study from Democratic Republic of Cong / D.B. Akonkwa, E.Lunanga, J. B. Mukulu, T.C. Bugandwa, E. F. Mwaza // Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies. – 2021 . – Vol. 8 (1). – <https://doi.org/10.1177/239395752110443>.

References

1. Nestulia, O. O., Nestulia, S. I., Kononets, N.V. (2020) Osnovy liderstva: elektronnyi posibnyk dlia samostiinoi roboty [Fundamentals of leadership]. Poltava : PUET. [in Ukrainian].
2. Cui, F., Lim, H., Song, J.. (2022) The Influence of Leadership Style in China SMEs on Enterprise Innovation Performance: The Mediating Roles of Organizational Learning. *Department of Social Economics and Management*, 14(6), 32-49. <https://doi.org/10.3390/su14063249>
3. Serheieva, L. M., Kondratieva, V. P., Khromei, M. Ya (2015). Liderstvo: navch. posibn. [Leadership]. IvanoFrankivsk. «Lileia NV». [in Ukrainian].
4. Shvets, H. O. (2017). Liderstvo yak nevidiemna skladova efektyvnoho menedzhmentu [Leadership as an integral part of effective management]. *Visnyk Pryazovskoho Derzhavnogo Tekhnichnoho Universytetu. Serii: Ekonomichni nauky – Bulletin of Priazovsky State Technical University. Series: Economic Sciences*, 33, 124-129. <https://doi.org/10.31498/2225-6725.33.2017.134214> [in Ukrainian].
5. Fasenko, P. (2021) Efektyvnist stylu upravlinnia orhanizatsiieu [Effectiveness of the organization's management style]. Kyiv. <http://rep.knlu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/787878787/2012/%D0%A4%D0%B5%D1%81%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [in Ukrainian].
6. Pererva, I. M. (2023) Styli kerivnytstva ta yikh mistse v upravlinni diialnistiu pidpriemstva [Leadership styles and their place in managing the activities of the enterprise]. *Biznes Inform – Business Inform*, 2, 241-248. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-241-248> [in Ukrainian].
7. Klochko, A. O. Sutnist ta strukturni komponenty stylu upravlinnia menedzhera osvitnoi orhanizatsii [The essence and structural components of the management style of the manager of an educational organization]. *Habitus*, 17, 163-167. [in Ukrainian].
8. Waite, R. Leadership Styles And Their Impact On Business Growth. <https://www.robinwaite.com/blog/leadership-styles-and-their-impact-on-business-growth>.

9. J.Akparep, Jengre E, Afusah MogreA. (2019) The Influence of Leadership Style on Organizational Performance at TumaKavi Development Association, Tamale, Northern Region of Ghana . *Open Journal of Leadership* , Vol.8, №1, 1-22.
10. A Look at Leadership Styles in Business (2023) <https://www.gcu.edu/blog/business-management/look-leadership-styles-business>
11. Becker, B. (2023) Leadership Styles: The 11 Most Common & How to Find Your Style [Quiz] <https://blog.hubspot.com/marketing/leadership-styles>.
12. Leadership Styles and Their Impact on Organizational Culture. (2024) https://economictimes.indiatimes.com/jobs/c-suite/leadership-styles-and-their-impact-on-organizational-culture/articleshow/104632282.cms?utm_source=contentofinterest&utm_medium=text&utm_campaign=cppst.
13. Kallenbach, I. (2018) Leadership styles and their impact on companies <https://blog.reflect-beratung.de/en/leadership-styles-effects>.
14. Hlukhova, Yu. (2023) Lidepstvo v systemi yppavlinnia suchasnym pidppiyemstvom [Leadership in the management system of a modern enterprise]: diplomna robota, spetsialnist 073 «Menedzhment». Kryvyi Rih. [in Ukrainian].
15. Akonkwa D.B., E.Lunanga, J. B. Mukulu, T.C. Bugandwa, E. F. (2021) Mwaza Leadership Styles and Small Enterprises Performance: Is Gender an Issue? Empirical Study from Democratic Republic of Cong. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 8 (1). <https://doi.org/10.1177/239395752110443>.