



Менеджмент

УДК 005.332:005.73:005.32

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18216531>

**Роль організаційного лідерства у розвитку корпоративної культури  
та мотивації персоналу**

**Михацька Алла Валер'янівна**

кандидат педагогічних наук, доцент кафедри управління

факультету економіки та управління,

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

<https://orcid.org/0000-0002-8886-7877>

**Прийнято: 12.12.2025 | Опубліковано: 29.12.2025**

**Анотація.** Актуальність дослідження зумовлена зростаючою роллю організаційного лідерства у формуванні корпоративної культури та забезпеченні мотивації персоналу в умовах сучасних трансформацій бізнес-середовища. Метою статті є визначення механізмів впливу різних стилів організаційного лідерства на формування й трансформацію корпоративної культури та виявлення їхнього значення для підвищення мотивації й залученості працівників.

Методологічну основу дослідження становлять системний та структурно-функціональний підходи, а також методи контент-аналізу наукових джерел, порівняльного аналізу лідерських стилів, узагальнення та теоретичного моделювання. У результаті дослідження встановлено, що організаційне лідерство виступає системоутворюючим чинником розвитку корпоративної культури, оскільки саме через лідерські рішення інституціоналізуються цінності, формуються поведінкові норми та задаються комунікаційні стандарти організації.



Здійснений аналіз довів, що трансформаційний, сервісний, демократичний та етичний стилі лідерства генерують культурні моделі, які підсилюють психологічну безпеку, автономію, відчуття компетентності та ціннісну узгодженість працівників, що, відповідно до сучасних теорій мотивації, зумовлює зростання внутрішньої мотивації й залученості персоналу. Натомість авторитарний та транзакційний стилі формують регламентовані, ієрархічні та низькодинамічні культурні середовища, у яких переважає зовнішня, короткострокова мотивація. Дослідження також дало змогу систематизувати управлінські практики, які забезпечують мотиваційний ефект через культуру: стратегічно узгоджену комунікацію, надання автономії, визнання внеску, розвиток персоналу, процедурну справедливість та підтримку командної взаємодії.

Практична значущість результатів полягає у можливості використання запропонованих лідерських підходів і культуроорієнтованих управлінських практик для підвищення мотивації персоналу, зміцнення організаційної ідентифікації та формування стійких, інноваційних і конкурентоспроможних корпоративних культур.

**Ключові слова:** бізнес-середовище, поведінкові норми, комунікаційні стандарти, культурні моделі, психологічна безпека.

## **The role of organizational leadership in developing corporate culture and motivating staff**

**Mykhatska Alla Valerianivna**

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the  
Department of Management, Faculty of Economics and Management,  
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

<https://orcid.org/0000-0002-8886-7877>



**Abstract.** The relevance of the study is due to the growing role of organizational leadership in the formation of corporate culture and ensuring personnel motivation in the conditions of modern transformations of the business environment. The purpose of the article is to determine the mechanisms of influence of different styles of organizational leadership on the formation and transformation of corporate culture and to identify their significance for increasing employee motivation and involvement.

The methodological basis of the study is the systemic and structural-functional approaches, as well as methods of content analysis of scientific sources, comparative analysis of leadership styles, generalization and theoretical modeling. As a result of the study, it was established that organizational leadership acts as a system-forming factor in the development of corporate culture, since it is through leadership decisions that values are institutionalized, behavioral norms are formed and communication standards of the organization are set.

The analysis has shown that transformational, service, democratic and ethical leadership styles generate cultural models that enhance psychological safety, autonomy, sense of competence and value consistency of employees, which, according to modern theories of motivation, leads to an increase in internal motivation and staff involvement. In contrast, authoritarian and transactional styles form regulated, hierarchical and low-dynamic cultural environments in which external, short-term motivation prevails. The study also made it possible to systematize management practices that provide a motivational effect through culture: strategically coordinated communication, granting autonomy, recognition of contribution, staff development, procedural justice and support for team interaction.

The practical significance of the results lies in the possibility of using the proposed leadership approaches and culture-oriented management practices to increase staff motivation, strengthen organizational identification and form sustainable, innovative and competitive corporate cultures.

**Keywords:** business environment, behavioral norms, communication standards, cultural models, psychological safety.



**Постановка проблеми.** В умовах динамічних змін, посилення конкуренції та цифрової трансформації бізнесу організації зіштовхуються з необхідністю швидкого адаптування до нових викликів. Одним із ключових чинників, що визначає здатність компанії успішно функціонувати в таких умовах, є ефективне організаційне лідерство. Воно виступає не лише інструментом управління, а й визначальним елементом формування та розвитку корпоративної культури, яка, у свою чергу, стає фундаментом для високого рівня мотивації персоналу.

Попри значну кількість досліджень, присвячених питанням лідерства, корпоративної культури та мотивації, у практичній діяльності багатьох компаній все ще спостерігаються суттєві прогалини. Зокрема, нерідко лідерські підходи не узгоджуються зі стратегічними цілями організації, що призводить до фрагментарності корпоративної культури та зниження залученості співробітників. Керівники недооцінюють свій вплив на поведінку, цінності та мотиваційні настанови працівників, обмежуючись адміністративними методами управління. Це створює проблему низької внутрішньої мотивації, зростання плинності кадрів, конфліктів та зниження ефективності командної взаємодії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасному науковому дискурсі питання взаємозв'язку між лідерством, корпоративною культурою та мотивацією персоналу посідає центральне місце, однак аналіз актуальних досліджень демонструє істотну фрагментарність у розумінні механізмів цього впливу. Зокрема, результати роботи [1] переконливо свідчать, що корпоративна культура є ключовим середовищним чинником, який визначає інноваційну результативність організації. Автори показали, що культурні установки сприяють або гальмують інноваційні процеси залежно від того, наскільки вони підтримують відкритість, гнучкість і міжфункціональну взаємодію.

Проблематика внутрішньої мотивації висвітлена у працях [2], які наголошують, що психологічний капітал працівників виступає важливою основою багатовимірної робочої ефективності. У своїх висновках вони



підкреслюють, що саме внутрішня мотивація і здатність до постановки цілей визначають сталість високих результатів, проте автори приділяють недостатньо уваги культурним або лідерським передумовам, які сприяють формуванню такого мотиваційного фону. Це засвідчує наявність теоретичного розриву між індивідуальними психологічними характеристиками працівників та управлінськими практиками, що здатні їх посилювати.

Схожу логіку демонструють результати дослідження [3], які встановили, що трансформаційні лідери підсилюють мотивацію до пошуку зворотного зв'язку, створюючи умови для індивідуального навчання. Дослідники наголошують на важливості внутрішньої мотивації як медіатора між лідерським впливом і поведінкою працівників, однак майже не торкаються того, як саме корпоративна культура може змінювати інтенсивність цих процесів. Це ще раз вказує на потребу глибшого осмислення трикутника «лідерство – культура – мотивація».

Тематичний зріз у ширшому масштабі запропонували науковці [4], які на основі систематичного аналізу довели, що трансформаційне лідерство стабільно пов'язане з високими показниками організаційної ефективності. Водночас, попри узагальнення великого масиву даних, автори не виокремлюють роль корпоративної культури як автономного чинника, який може або підсилювати, або нівелювати ефекти трансформаційного лідерства. Ця відсутність інтегрованої моделі взаємозв'язків залишає важливу прогалину, яку варто дослідити. Практичний вимір зв'язку між лідерством, культурою та мотивацією був частково розкритий у іншій праці [5]. Дослідники довели, що мотивація відіграє роль медіатора між трансформаційним лідерством і результативністю працівників, а корпоративна культура виступає значущим модератором цього процесу. Попри цінні висновки, автори не деталізують конкретні управлінські практики, через які лідери фактично впливають на адекватну роботу культурного механізму.



У дослідженні [6] також підтверджено критичну роль внутрішньої мотивації та корпоративної культури як провідників впливу трансформаційного лідерства на поведінку працівників у сфері гостинності. Їхні висновки демонструють, що культура, побудована на підтримці, довірі та орієнтації на розвиток, істотно підсилює ефективність лідерського впливу, однак автори не пропонують моделей чи інструментів, які дозволили б менеджерам системно впроваджувати такі культурні практики. Додаткову аналітичну перспективу пропонують дослідники [7], які у своєму систематичному огляді підкреслили багатовимірність корпоративної культури та її ключову роль у формуванні організаційної стійкості. Автори наголошують, що культура визначає когнітивні та поведінкові патерни працівників, однак у роботі відсутнє поглиблене пояснення того, як стилі лідерства створюють або трансформують ці культурні структури.

У праці [8] показано, що здатність організації зберігати конкурентні переваги значною мірою залежить від еволюції корпоративної культури. Дослідники звертають увагу на те, що культура може стати стратегічним ресурсом тривалого успіху, проте майже не аналізують, яким чином лідерство сприяє її довготривалому оновленню. Цей аспект залишається недостатньо дослідженим.

У сучасних емпіричних дослідженнях дедалі більше уваги приділяється аналізу зв'язку між стилями організаційного лідерства, корпоративною культурою та мотиваційними механізмами персоналу [9]. Так, у науковій роботі доведено, що трансформаційне лідерство в поєднанні з підтримувальною організаційною культурою та внутрішньою мотивацією має суттєвий позитивний вплив на результативність працівників покоління міленіалів у виробничих компаніях цифрової епохи. Автори підкреслюють, що саме лідер здатний ініціювати культурні зміни, які посилюють залученість, інноваційність і відчуття значущості праці, а мотивація у цьому процесі виступає ключовим медіатором між лідерським впливом і ефективністю діяльності персоналу.



Подібну логіку розвиває дослідження [10], у якому акцент зроблено на етичному лідерстві як чиннику формування ціннісної узгодженості та організаційної ідентифікації працівників. Запропонована автором багаторівнева медіаційна модель демонструє, що етичні лідерські практики опосередковано впливають на залученість персоналу через узгодження особистих і організаційних цінностей та посилення відчуття належності до організації. Це підтверджує тезу про те, що корпоративна культура, сформована на засадах довіри, справедливості й моральної відповідальності, є потужним мотиваційним ресурсом, який підтримує довготривалу внутрішню мотивацію працівників.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.**

Узагальнюючи, можна констатувати, що хоча наявні наукові праці переконливо демонструють вплив лідерства, культури та мотивації на ефективність працівників, комплексного дослідження, яке б системно пояснювало механізми їхньої взаємодії, у літературі бракує. Зокрема, недостатньо вивченими залишаються: конкретні управлінські практики, через які лідерство формує мотиваційний потенціал культури; роль внутрішньої мотивації як медіатора між культурними й лідерськими впливами; умови, за яких корпоративна культура підсилює або послаблює ефекти різних стилів лідерства.

Саме ці прогалини визначають наукову нішу, заповненню якої присвячене проведене дослідження.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є виявлення впливу організаційного лідерства на формування корпоративної культури та визначення того, яким чином лідерські підходи здатні підвищувати мотивацію персоналу в сучасних організаціях. Для досягнення поставленої мети у статті передбачається виконання таких завдань: оцінити роль лідерства у процесі формування та трансформації корпоративної культури; визначити зв'язок між стилями лідерства та рівнем мотивації персоналу; сформулювати рекомендації щодо удосконалення лідерських підходів для підвищення мотивації та залученості персоналу.



**Виклад основного матеріалу дослідження.** Організаційне лідерство у науковому дискурсі розглядається як багатоаспектне явище, що інтегрує управлінські, соціально-психологічні та культурні виміри функціонування організації. На відміну від традиційних управлінських практик, орієнтованих переважно на забезпечення стабільності, координації та раціонального використання ресурсів, лідерство виступає динамічним механізмом стратегічного впливу, спрямованим на формування організаційної поведінки, ціннісних пріоритетів і колективної ідентичності. Саме тому у сучасних дослідженнях підкреслюється необхідність чіткого теоретичного розмежування між поняттями «менеджмент» і «лідерство». Менеджмент відображає структурно-функціональний підхід до організаційної взаємодії, тоді як лідерство інтерпретується як процес соціального впливу, що здатний змінювати когнітивні орієнтації, мотиваційні настанови та поведінкові патерни працівників у напрямі стратегічного розвитку [9].

У цьому контексті лідерство виходить за межі формального керівництва й постає як здатність створювати та утримувати колективні смисли, спрямовуючи учасників організації на добровільне, усвідомлене й емоційно залучене досягнення спільних цілей. Ефективний лідер не просто координує діяльність підлеглих, а формує середовище, у якому працівники ідентифікують себе з організацією, відчують значущість власного внеску та готові проявляти ініціативу. Дослідження підкреслюють, що лідерство забезпечує внутрішню мотивацію персоналу через вплив на психологічні потреби автономії, компетентності та соціальної пов'язаності. Така мотиваційна архітектоніка суттєво відрізняється від традиційного адміністративного стимулювання і формує підґрунтя для довгострокової залученості та професійного розвитку.

Ще один ключовий вимір організаційного лідерства полягає у його ролі як культууроутворювального чинника. Лідерство передбачає формування стратегічної візії та трансляцію цінностей, що визначають характер взаємодії, стиль комунікацій, прийняті норми поведінки та загальний культурний наратив



організації. Візія, зафіксована у стратегії, комунікується не лише через формальні інструменти – місію, політики, регламенти, – але й через символи, ритуали, неформальні практики, що поступово формують внутрішній культурний код [10]. Особистий приклад лідера виступає своєрідним «поведінковим маркером», який визначає, яка поведінка вважається прийнятною, заохочуваною чи такою, що підлягає корекції. Таким чином, лідер не тільки передає систему цінностей, а й конструює рамкове середовище, у межах якого відтворюються й еволюціонують організаційні норми.

Узгодження управлінських і культурних аспектів лідерства створює комплексний вплив на організаційний розвиток. Лідерство водночас забезпечує досягнення цілей через управлінські функції та сприяє формуванню спільних значень і мотиваційних орієнтацій, що підтримують організацію у періоди змін, невизначеності або кризових викликів. Саме завдяки поєднанню раціонального й ціннісного вимірів лідерство здатне формувати стійку корпоративну культуру, яка підтримує інноваційність, адаптивність і високий рівень залученості персоналу [11]. Внаслідок цього організаційне лідерство виступає основою не лише ефективного управління, а й стратегічного розвитку, зумовлюючи здатність організації до самооновлення та довгострокової конкурентоспроможності. Йдеться не лише про адміністративне управління чи забезпечення функціональної координації, а про здатність лідера формувати ціннісно-нормативне середовище, у межах якого відбувається колективне конструювання організаційної реальності. Лідери задають вихідні параметри культурної системи – визначають домінуючі цінності, транслиують етичні орієнтири, стимулюють прийнятні моделі поведінки та визначають горизонти очікуваної взаємодії. Через систематичні комунікаційні практики, поведінкову послідовність і стратегічне бачення вони створюють «культурну рамку», в якій формується спільне розуміння того, що вважається нормативно схвальним, соціально бажаним або організаційно ефективним [12].



Послідовна й автентична трансляція цінностей, таких як доброчесність, повага, кооперація, відкритість до інновацій чи відповідальність, формує підґрунтя ціннісної узгодженості (value congruence) між лідером та співробітниками. Емпіричні дослідження доводять, що така узгодженість виконує важливу психологічну функцію – посилює організаційну ідентифікацію, сприяє формуванню внутрішньої лояльності та підвищує готовність працівників підтримувати стратегічні пріоритети організації [13]. Коли працівники сприймають, що цінності, які практикує лідер, корелюють із їхніми власними переконаннями, вони демонструють вищий рівень залученості, емоційної прихильності та готовності інтегрувати поведінкові норми в повсякденну діяльність.

Особистий приклад керівника – одна з найпотужніших форм культурного впливу. У поведінці лідера матеріалізуються ті соціальні норми, які згодом сприймаються членами організації: відкритість у комунікації, конструктивне ставлення до помилок як до ресурсу розвитку, визнання внеску інших, дотримання етичних стандартів. Через механізми соціального навчання співробітники спостерігають, інтерпретують і відтворюють поведінкові патерни, які лідер демонструє у взаємодії з командою [14]. Таким чином, ціннісні й поведінкові орієнтири лідера поступово перетворюються на стійкі елементи культурного профілю організації, закріплюючись у повсякденних рутиних, символічних практиках, внутрішніх ритуалах та структурі взаємодій.

Унаслідок цього корпоративна культура не є спонтанним продуктом «знизу», а формується як інституціоналізований результат цілеспрямованого впливу з боку керівництва. Лідерські рішення щодо комунікаційної політики, стратегічних пріоритетів, системи підтримки та контролю, стилю взаємодії визначають напрям культурних трансформацій і міру їхньої стійкості. Такий вплив має подвійну користь: по-перше, забезпечує узгодженість між декларованими організаційними цінностями та фактичними нормами поведінки;



по-друге, сприяє формуванню гнучкої, адаптивної культури, здатної витримувати тиск криз, невизначеності та організаційних змін [15].

Водночас ефективність цього впливу зумовлюється послідовністю та інтегрованістю лідерських практик. У разі розриву між проголошеними та реальними цінностями виникає культура «подвійних стандартів», яка руйнує довіру, знижує мотивацію та спричиняє когнітивний дисонанс у працівників. Саме тому стратегічна узгодженість, поведінкова автентичність та прозорість лідерських рішень виступають критично важливими умовами формування справжньої, а не декларативної корпоративної культури.

Отже, лідерство функціонує як центральний механізм формування ціннісної архітекτονіки організації, забезпечуючи структуроване середовище для становлення норм, моделей поведінки та спільних переконань. Це середовище визначає не лише характер повсякденної взаємодії, але й те, наскільки ефективно корпоративна культура здатна підтримувати мотивацію, залученість та інноваційну активність персоналу. Важливо підкреслити, що у процесі функціонування організації стиль лідерства поступово трансформується у стійкі культурні патерни, виражені у прийнятих ролях, ритуалах, інституційних практиках і структурі влади. Подальший аналіз дозволить системно охарактеризувати механізми цього впливу, зокрема через розгляд різних стилів лідерства та їх здатності формувати відповідні типи корпоративної культури (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Вплив стилів лідерства на характеристики корпоративної культури**

<b>Тип сформованої корпоративної культури</b>	<b>Характер комунікаційної взаємодії</b>	<b>Рівень довіри та якість соціальної взаємодії</b>
<b>Авторитарний</b>		
Ієрархічна, високоструктурована та нормативно регламентована культура, що акцентує підпорядкування та контроль	Переважно вертикальна, одностороння комунікація, домінування директивних інструкцій, мінімізація зворотного зв'язку	Низький рівень міжособистісної довіри; залежність працівників від рішень керівника; обмежена ініціативність



Демократичний		
Колаборативна культура, орієнтована на спільну участь, консультації та колективне прийняття рішень	Двостороння, відкрита комунікація; акцент на дискусії, обміні ідеями та залученні персоналу	Підвищений рівень довіри; посилення командної згуртованості; зростання відповідальності за колективні результати
Трансформаційний		
Адхократична, інноваційна культура, орієнтована на стратегічне оновлення, розвиток творчості та адаптивність	Надихаюча та перспективно орієнтована комунікація; акцент на підтримці розвитку, формуванні візії та стратегічних нарративів	Висока довіра та прийняття автономії; стимулювання творчої активності, експериментування та самореалізації
Сервісний		
Підтримувальна, гуманістично спрямована культура, зорієнтована на благополуччя, розвиток і ціннісну взаємоповагу	Діалогічна, емпатійна комунікація, орієнтована на слухання, підтримку та індивідуальне зростання співробітників	Дуже високий рівень довіри; домінування партнерських взаємин; формування атмосфери психологічної безпеки й кооперації

Аналіз даних свідчить, що стиль лідерства є одним з визначальних чинників формування домінантного типу корпоративної культури та її ключових параметрів. Авторитарне лідерство зміцнює ієрархічні та формалізовані структури, які підтримують контроль і передбачуваність, проте обмежують ініціативність і відкритість. Демократичний стиль сприяє формуванню культури участі, де залучення працівників і горизонтальна взаємодія підвищують якість рішень та згуртованість команди. Трансформаційний стиль стимулює інноваційність та адаптивність, створюючи культуру, орієнтовану на розвиток і зміни. Натомість сервісне лідерство формує середовище довіри й підтримки, де пріоритетом є розвиток потенціалу працівників і соціально відповідальна поведінка. Отже, вибір стилю лідерства безпосередньо впливає на культурний профіль організації, визначаючи її цінності, структуру комунікацій і рівень мотивації персоналу.

Організації, які прагнуть до зростання, інновацій та високої залученості працівників, потребують таких стилів лідерства, що забезпечують відкритість, довіру та підтримку розвитку співробітників. У межах сучасних організаційних трансформацій саме управлінські практики, інтегровані в культурний контекст,



стають ключовими механізмами формування стійкої мотиваційної архітекτονіки персоналу (табл. 2). Емпіричні дослідження свідчать, що мотивація працівників значною мірою залежить не від окремих стимулів чи інструментів впливу, а від культурно закріплених управлінських патернів, які визначають характер взаємодії, ступінь психологічної безпеки, рівень автономії та відчуття значущості працівника в організації [15]. У цьому контексті корпоративна культура виконує роль регулятивного середовища, що не лише формує поведінкові орієнтири, а й задає мотиваційний потенціал організації.

*Таблиця 2*

**Управлінські практики, що підсилюють мотивацію працівників через розвиток корпоративної культури**

<b>Управлінська практика</b>	<b>Культурний механізм впливу</b>	<b>Результат для мотивації працівників</b>
Прозора та стратегічно узгоджена комунікація	Формування спільних смислів, ціннісної узгодженості та когнітивної інтеграції персоналу	Зростання внутрішньої мотивації через усвідомлення значущості роботи; підвищення емоційної залученості
Створення автономного робочого середовища	Інституціоналізація норм довіри, автономії та підтримки професійної свободи	Підсилення відчуття компетентності; розвиток інноваційної активності; мотивація через самореалізацію
Визнання та цінування внеску працівників	Закріплення норм справедливості, поваги та соціальної підтримки	Підвищення психологічної безпеки; зростання організаційної ідентифікації та довготривалої лояльності
Система розвитку персоналу (навчання, коучинг, наставництво)	Формування культури постійного розвитку та людського капіталу	Мотивація через професійне зростання; зниження плинності кадрів; формування довгого мотиваційного горизонту
Справедливі процедури та прозорі правила	Розвиток культури процедурної справедливості та передбачуваності	Підвищення довіри до керівництва; зниження внутрішньої напруги; посилення готовності брати відповідальність
Підтримка командної взаємодії та горизонтальних зв'язків	Створення культури співпраці, солідарності та колективної відповідальності	Зростання емоційної згуртованості; посилення стійкості до стресу; мотивація через приналежність до спільноти



Однією з ключових управлінських практик, що безпосередньо впливає на мотивацію, є прозора та стратегічно узгоджена комунікація, у якій лідер послідовно транслює місію, бачення та цінності організації. Комунікація перестає бути нейтральним інструментом передавання інформації й набуває значення механізму формування смислів, через який працівники отримують можливість співвідносити власні професійні зусилля з ширшими стратегічними цілями. Таке смислове узгодження стимулює відчуття ціннісної причетності, що, у свою чергу, підсилює внутрішню мотивацію та сприяє емоційному залученню. Не менш важливою є практика створення автономного робочого середовища, у межах якого працівники отримують можливість проявляти ініціативу, приймати рішення, пропонувати інноваційні рішення без ризику санкцій чи негативного сприйняття. Надання автономії не лише формує довіру з боку керівництва, але й стимулює відчуття компетентності й професійної самореалізації, що є важливими детермінантами сталого мотиваційного зростання. У такому середовищі культура підтримує творчість, експериментування та навчання, що водночас підвищує адаптивність організації.

Важливе місце серед механізмів мотиваційного впливу посідає практика визнання й цінування внеску працівників, яка зміцнює культурні норми поваги, справедливості та соціальної підтримки. Регулярне визнання досягнень, публічна демонстрація довіри, можливість впливати на організаційні рішення створюють середовище психологічної безпеки, де працівники відчувають себе значущими та спроможними. Визнання у цьому контексті не є простою винагородою, а виконує функцію культурного маркера, який сигналізує, що організація не лише декларує певні цінності, а й практично їх втілює.

Окремої уваги заслуговує система розвитку персоналу, що інтегрує навчання, наставництво, коучингові практики та формування індивідуальних траєкторій професійного зростання. Через культуру постійного розвитку лідерство створює «довгий горизонт» мотивації, коли працівники відчувають перспективу професійного зростання та розуміють, що організація інвестує у



їхній людський капітал. Така практика підсилює не лише мотивацію, а й організаційну ідентифікацію, сприяючи зниженню плинності кадрів та підвищенню стійкості команди.

Не менш значущим механізмом є інституціоналізація справедливих процедур і прозорих правил, що визначають порядок оцінювання результатів, розподілу ресурсів, кар'єрного просування та вирішення конфліктів. Культура організаційної справедливості є одним із найпотужніших мотиваторів, адже забезпечує передбачуваність, знімає внутрішні напруження та формує довіру між працівниками й керівництвом. У справедливій, добре структурованій культурі працівники демонструють вищу готовність брати на себе відповідальність і залучатися в процеси прийняття рішень.

Слід також підкреслити важливість розвитку практик командної взаємодії, які перетворюють окремі групи працівників на скоординовані спільноти. Культура співпраці, що підтримується системою колективних цілей, горизонтальних комунікацій та спільної участі у прийнятті рішень, створює мотиваційний ефект через відчуття взаємної підтримки та професійної єдності. Працівники, які функціонують у середовищі колективної відповідальності та солідарності, демонструють вищу стійкість до стресу, залученість та емоційну готовність підтримувати зміни. Узагальнюючи, можна стверджувати, що управлінські практики, спрямовані на розвиток корпоративної культури, формують комплексний мотиваційний механізм, який охоплює когнітивні, емоційні та поведінкові складові мотивації. Саме через культуру лідерство забезпечує не лише зовнішню, а й внутрішню мотивацію, створюючи умови для довгострокової ефективності, залученості та організаційної стійкості. У цьому полягає фундаментальна роль культурно-орієнтованого лідерства, здатного трансформувати мотиваційні процеси у стратегічну перевагу організації.

**Висновки.** На основі проведеного дослідження встановлено, що організаційне лідерство виступає визначальним чинником формування та трансформації корпоративної культури, оскільки саме лідери задають ціннісні



орієнтири, визначають комунікаційні стандарти, формують поведінкові моделі та забезпечують адаптивність організаційних практик до умов зовнішнього середовища. Аналіз підтвердив, що культурні трансформації не є спонтанними або стихійними: вони інституціоналізуються через лідерські рішення, що регламентують смислові, нормативні та поведінкові параметри корпоративного середовища.

Виявлено, що мотиваційний ефект лідерського впливу значною мірою залежить від стилю, який домінує у взаємодії керівника з персоналом. Авторитарний стиль формує низько довірчі, ієрархічні та регламентовані культури, де мотивація має переважно зовнішній характер. Демократичні, трансформаційні, сервісні та етичні стилі, навпаки, стимулюють розвиток внутрішньої мотивації, підсилюючи відчуття автономії, компетентності та соціальної пов'язаності. Таким чином, стиль лідерства опосередковано, але надзвичайно потужно впливає на мотиваційний клімат через формування відповідного культурного профілю організації.

Сформовано комплекс рекомендацій щодо удосконалення лідерських підходів з метою підвищення мотивації та залученості персоналу. Серед найбільш значущих – розвиток стратегічно узгодженої та прозорої комунікації, яка формує спільні смисли та ціннісну узгодженість; інституціоналізація практик визнання та підтримки, що зміцнюють норми справедливості й психологічної безпеки; створення умов для автономії та професійної самореалізації; формування систем розвитку персоналу, які забезпечують «довгий горизонт» мотивації; підтримка командної взаємодії як механізму емоційної згуртованості та культурної стабільності. Це свідчить про те, що підвищення мотивації можливе не через окремі управлінські інструменти, а через цілісну культурно-орієнтовану лідерську стратегію.

Узагальнюючи, результати дослідження підтверджують, що ефективне лідерство і корпоративна культура перебувають у відносинах взаємної детермінації: лідерство формує культуру, а культура визначає глибину та



результативність лідерського впливу. Отримані результати формують аналітичне підґрунтя для подальших емпіричних досліджень впливу конкретних лідерських практик на мотиваційні процеси в організаціях різних типів і масштабів. Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому емпіричному аналізі взаємодії конкретних лідерських практик і мотиваційних механізмів у різних типах організаційних культур та умовах динамічних змін.

### Список використаної літератури

1. Zhang W., Zeng X., Liang H., Xue Y., Cao X. Understanding how organizational culture affects innovation performance: A management context perspective. *Sustainability*. 2023. Vol. 15(8). Article 6644. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15086644>

2. Shaheen M., Gupta R., Zeba F. (2024). Psychological capital and multifaceted nature of job performance: mediation by intrinsic motivation and goal-commitment. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2024. Vol. 73(6). P. 1970–1995. URL: <https://www.scopus.com/pages/publications/85174937640>

3. Cheng J., Li K., Cao T. How Transformational Leaders Promote Employees' Feedback-Seeking Behaviors: The Role of Intrinsic Motivation and Its Boundary Conditions. *Sustainability*. 2023. Vol. 15(22). 15713. DOI: <https://doi.org/10.3390/su152215713>

4. Agazu B. G., Kero C. A., Debela K. L. Transformational leadership and firm performance: a systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2025. Vol. 14. Article 29. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00476-x>

5. Idris M., Maryadi, Saripuddin D., Firman A., Hidayat M. The effect of transformational leadership style, organizational culture and work motivation toward employee performance (Study on developer companies in Makassar). *Academy of Strategic Management Journal*. 2022. Vol. 21(S1). P. 1–15.



6. Anshori M. Y., Rasyid R. A., Herlambang T. How Transformational Leadership, Corporate Culture, and Intrinsic Motivation Shape Hospitality Employee Performance? *Journal of Theoretical and Applied Management*. 2025. Vol. 18, No. 2. P. 258–274. DOI: <https://doi.org/10.20473/jmtt.v18i2.72024>
7. Tadesse Bogale A., Debela K. L. Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 11(1). DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
8. Zhao H., Seibert S. E., Hills G. E. (2022). The role of evolving corporate culture in sustaining competitive advantage. *Journal of Business Venturing*. 2022. Vol. 37(3). Article 106182. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2021.106182>
9. Ibrahim M., Karollah B., Juned V., Yunus M. The Effect of Transformational Leadership, Work Motivation and Culture on Millennial Generation Employees Performance of the Manufacturing Industry in the Digital Era. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.908966>
10. Lorenz T. Ethical Leadership: A Multi-Stage Mediation Model of Value Congruence and Organizational Identification on Employee Engagement. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15(9). Article 329. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15090329>
11. Qasim M., Laghari A. A. Belonging through values: ethical leadership, creativity, and psychological safety with ethical climate as a moderator. *Frontiers in Psychology*. 2025. Vol. 16. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1559427>
12. Fernandes P. A., Pereira R., Wiedenhof G. C. Organizational culture and the individuals' discretionary behaviors at work: a cross-cultural analysis. *Frontiers in Sociology*. 2023. Vol. 8. DOI: <https://doi.org/10.3389/fsoc.2023.1190488>
13. Arifin R., Johanes Lo S. The effect of intrinsic motivation and organizational culture on employee engagement mediated performance at PT XYZ. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*. 2020. Vol. 1(5). P. 879–887. DOI: <https://doi.org/10.38035/dijefa.v1i5.623>



14. Ubreziouva I., Vrablikova M., Diacikova A. Leadership and Motivation as the Part of Corporate Culture in Selected Company. *Marketing and Management of Innovations*. 2023. Vol. 14(3). P. 97–108. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.3-09>
15. Janošková M., Ubrežiová I. Leadership and Motivation as a necessary part of a Managers Competence. *THE POPRAD ECONOMIC AND MANAGEMENT*. 2021. Article 182. URL: <https://surl.li/igyksw>