



**Менеджмент**

**УДК 005.95**

**DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.16887342>**

**Визначення узгодженості лідерства з організаційною культурою в умовах  
масштабування бізнесу**

**Прохоренко Олена Вікторівна**

Кандидат економічних наук, Доцент, Професор кафедри Менеджменту,  
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,  
61002 м.Харків, вул. Кирпичова, 2,  
[Olena.prokhorenko@khp.edu.ua](mailto:Olena.prokhorenko@khp.edu.ua),  
ORCID: 0000-0001-7069-1431, Researcher ID: D-6096-2018, Scopus Author ID:  
56327937900

**Волков Олексій Олександрович**

Аспірант кафедри Менеджменту, Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут», 61002, Харків, вул. Кирпичова, 21,  
Україна,  
[Oleksii.Volkov@emmb.khp.edu.ua](mailto:Oleksii.Volkov@emmb.khp.edu.ua),  
ORCID: 0009-0008-5599-8038

**Прийнято: 04.08.2025 | Опубліковано: 16.08.2025**

**Анотація:** В роботі представлено дослідження узгодженості стилів лідерства з типом організаційної культури в умовах організаційних перетворень, зокрема, при масштабуванні бізнесу. Проведено порівняльний аналіз 4-х стилів лідерства (Трансакційного, Трансформаційного, Підтримувального та Бюрократичного) на предмет застосовності кожного з них у процесах стратегічних змін та масштабування бізнесу. Узагальнено характеристики



вказаних типів та складено континуум лідерських стилів за характеристиками, що складають умови успішних трансформацій.

Також на основі моделі конкуруючих цінностей (CVF), проведено оцінку пригожості до організаційних трансформацій кожного з 4-х типів організаційних культур: Кланової, Ринкової, Адхократичної та Ієрархічної. Принципи моделі CVF були застосовані для оцінки узгодженості стилів лідерства з типами організаційних культур. Було визначено, що, незважаючи на найбільший рівень застосовності для масштабування трансформаційного стилю лідерства, він може бути неефективним у культурах, відмінних від адхократій. Визначено комбінації типів культури та стилів лідерства, які підсилюють одне одного, створюючи можливості для успішних трансформацій, а також комбінації, які конфліктують одне з одним, унеможливаючи успіх трансформаційних ініціатив. Запропоновано оцінювання потенціалу пригожості до трансформацій кожної комбінації лідерства та культури, а також визначено області узгодженості та області конфлікту між культурою та лідерством. Описано напрямки дій менеджера у разі конфлікту між поточною організаційною культурою та стилем лідерства.

Запропонована модель дозволяє оцінити потенціал пригожості організаційної культури до трансформаційного розвитку, зокрема у контексті масштабування бізнесу, та вибрати найбільш застосовний тип лідерства в умовах поточної культури. Визначення рівня узгодженості обраного стилю лідерства з поточною організаційною культурою дозволяє уникнути конфлікту, зменшити опір змінам і м'яко зсунути організаційну культуру в напрямі більш придатної для масштабування бізнесу.

**Ключові слова:** лідерство, організаційна культура, стратегічні зміни, масштабування, організаційна узгодженість.



## Determining leadership consistency with organizational culture during business scaling

**Prokhorenko Olena V.**

PhD (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor, Professor,  
Management,  
National technical university “Kharkiv Polytechnic Institute”, 61162 Kharkiv,  
Kyrpychova str, 2,  
[Olena.prokhorenko@khpi.edu.ua](mailto:Olena.prokhorenko@khpi.edu.ua),  
<https://orcid.org/0000-0001-7069-1431>

**Volkov Oleksii**

PhD student, Management,  
National technical university “Kharkiv Polytechnic Institute”, 61162 Kharkiv,  
Kyrpychova str, 2,  
[Oleksii.Volkov@emmb.khpi.edu.ua](mailto:Oleksii.Volkov@emmb.khpi.edu.ua)  
<https://orcid.org/0009-0008-5599-8038>

**Abstract:** The paper presents a study of the consistency of leadership styles with the type of organizational culture in the context of organizational transformations, in particular, when scaling a business. A comparative analysis of four leadership styles (Transactional, Transformational, Supportive and Bureaucratic) was conducted to determine the applicability of each of them in the processes of strategic change and business scaling. We hypothesized that the effectiveness of applying a particular leadership style at scaling is limited by the current organizational culture.

Based on the Competing Values Framework (CVF) model, we assessed the suitability for organizational transformations of each of the four types of organizational cultures: Clan, Market, Adhocracy, and Hierarchy. The principles of the CVF model were applied to assess the consistency of leadership styles with types of organizational



cultures. It was determined that despite the greatest level of applicability for scaling the Transformational leadership style, it may be ineffective in cultures other than Adhocracies. We identified combinations of culture and leadership that reinforce each other, creating opportunities for successful transformations, as well as combinations that conflict with each other, making it impossible for transformational initiatives to succeed. We assessed the potential of each combination of leadership and culture, and identified areas of consistency and areas of conflict. There were proposed the directions of the manager's actions in the case of a conflict between the current organizational culture and leadership style.

The proposed model allows us to assess the potential of the suitability of organizational culture for transformational development, in particular business scaling, and to select the most applicable type of leadership in the current culture. Determining the level of consistency of the selected leadership style with the current organizational culture allows us to avoid conflict, reduce resistance to change, and gently shift the organizational culture in the direction more suitable for business scaling.

**Keywords:** leadership, organizational culture, strategic changes, scaling, organizational consistency.

**Постановка проблеми.** Масштабування бізнесу представляє собою багатокомпонентний процес, який потребує стратегічного планування, оптимізації ресурсів та адаптації до змінного ринкового середовища. Цей процес реалізується не лише через технології та ринкові стратегії, а й завдяки управлінським практикам та організаційній культурі, які спрямовують розвиток компанії зсередини [1]. Лідерство та культура організації виступають рушіями, що визначають спроможність бізнесу до ефективного зростання в динамічному цифровому середовищі [2,3]. Тому ми вважаємо актуальним питанням розгляд ролі лідерства в стратегічних перетвореннях організацій, зокрема при масштабуванні.



**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Одним із найглибших зрушень, що супроводжували цифрову трансформацію останніх років, став масовий перехід до гібридної та дистанційної моделі роботи. Ключовим у цьому процесі стало усвідомлення, що технічна адаптація (інформаційно-комунікаційні технології) є лише однією з складових трансформації, і ефективні зміни потребують переосмислення культури та лідерства. За даними McKinsey Global Survey [4], компанії, що успішно інтегрували гібридну модель, значно частіше вказували на наявність сильної культури довіри, прозорої комунікації та підтримки автономії команд. Як показує дослідження Harvard Business Review [5], без навмисного формування нових правил взаємодії, низький рівень цифрової інтеграції призводить до психологічної ізоляції, зниження командної синергії та ослаблення лояльності працівників. Результати досліджень [6-13] свідчать, що не лише культура, але й лідерський стиль критично визначає успішність адаптації до віртуального формату. При цьому різні стилі мають різну ефективність залежно від ступеня автономії, рівня довіри та інтенсивності комунікації в команді. Роль лідерства в масштабуванні визначається здатністю до синхронізації внутрішніх процесів [2, 25], створенні культури експериментів, взаємної відповідальності та відкритості до змін [3, 26], ступенем довіри, згуртованості та прозорістю [6]. Проте існує багато свідчень, що один й той самий лідерський підхід демонструє різні результати в різних компаніях [8,9,12]. Умовами, що визначають доцільність того чи іншого стилю лідерства при організаційних перетвореннях, зокрема, масштабуванні бізнесу, дослідники здебільшого виділяють специфіку галузі [10,11,20], вік і досвід працівників [9,11,14], а також панівну організаційну культуру [10,14,15].

Організаційна культура – це система базових цінностей, норм і практик, що визначає «правила гри» всередині компанії і створює контекст, у якому народжуються інновації та здійснюються зміни. Дослідження [10,14,15,32] свідчать, що культура може як каталізувати проривний розвиток, так і стати бар'єром на шляху до нього. Дослідження [6] у банківському секторі



підтверджує, що інноваційна культура опосередковує вплив на ефективність організації, де вона сформована, і демонструє вищі показники результативності саме завдяки здатності впроваджувати новації.

**Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми.** На нашу думку, доцільність реалізації того чи іншого стилю лідерства у високій мірі залежить від існуючої організаційної культури. Невідповідність та неузгодженість обраного стилю лідерства з існуючою культурою створює конфлікт цінностей і суттєво стримує або навіть унеможлиблює реалізацію перетворень. Але саме така узгодженість лідерства і культури не розглядається авторами, і тому потребує додаткового дослідження.

**Метою статті** є дослідження узгодженості стилів лідерства з типом організаційної культури в умовах організаційних перетворень, зокрема, при масштабуванні бізнесу. Для досягнення цієї мети ми сформулювали такі задачі:

- 1) розгляд типів лідерської поведінки і типів організаційних культур на предмет застосовності при масштабуванні бізнесу;
- 2) визначення ступеня відповідності типу лідерства тому чи іншому типу організаційної культури;
- 3) прогнозування напрямів узгодження типу культури і стилю лідерства для уможливлення стратегічних перетворень, зокрема, масштабування бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Серед стилів лідерства, які згадуються як застосовні при масштабуванні бізнесу, стратегічних змінах, цифровізації та віддаленій праці, дослідники називають в першу чергу трансформаційне [12-15,18], трансакційне [18-21], лідерство підтримки [17,25,26], зазвичай порівнюючи ці стилі з бюрократичним чи автократичним лідерством.

Суть концепції «трансакційного лідерства» (в подальшому *ТаЛ*) [21], базується на обміні владою та перевагами у відносинах між керівником та працівником. Характеристиками і впливовими факторами трансакційних лідерів є зосередження на контролі продуктивності працівників та використання



зовнішніх винагород і покарань. Басс і Ріджіо [16] виявили, що **Тал** більш ефективно в критичних умовах, короткострокових проєктах і чітких структурованих завданнях. Дослідження [19] показали, що для ефективності в умовах зміни ринкових умов цей стиль вимагає активного моніторингу зовнішніх факторів: політики, конкуренції, потреб споживачів, і діє як відповіді на зовнішні зміни, через адаптацію стратегій і винагород. Негативними наслідками **Тал** можуть стати висока плинність кадрів внаслідок втоми та вигорання [18], а також несприйняття інновацій внаслідок надмірної консервативності [19].

Термін «трансформаційне лідерство» (в подальшому **ТфЛ**) був введений американським дослідником Бернардом Бассом і отримав подальший розвиток у працях [16]. В основі цього стилю є здатність лідера суттєво змінювати систему мотивацій та цінностей послідовників, надихаючи їх виходити за межі власних інтересів задля досягнення вищих цілей. Класична модель Басса і Ріджіо виділяє чотири базові компоненти **ТфЛ** (4І): ідеалізований вплив, натхненна мотивація, інтелектуальна стимуляція, індивідуалізована підтримка.

Дослідники [13,17], протиставляють цей стиль авторитарному, обгрутовуючи, що **ТфЛ** активізує внутрішню мотивацію працівників через довіру, надихаюче бачення та персональну підтримку, тоді як авторитарний стиль орієнтований переважно на зовнішній тиск і обмеження ініціативи. Автори [18] вважають авторитарний стиль ефективним лише в короткочасній перспективі, зауважуючи, що в довгостроковому періоді такий стиль призводить до вигорання команди і опору змінам, натомість **ТфЛ** сприяє більшій результативності організації в складних, динамічних умовах. Мацунага [25] порівнює **ТфЛ** з бюрократичним (в подальшому **БЛ**), яке може бути дієвим у великих організаціях з усталеними процесами, однак погано адаптується до змін і не стимулює ініціативу співробітників.

Проте дослідження застерігають, що **ТфЛ** потребує певних умов для успішного застосування. Так, за [18] в умовах, коли працівники є



високоавтономними, самодостатніми або у середовищі з високим рівнем професійного вигоряння, реакція на трансформаційні ініціативи може бути негативною або ігнорувальною. Дослідники [26] зафіксували, що в умовах дистанційної роботи стиль *ТфЛ* не мав самостійного статистично значущого впливу на продуктивність, якщо не супроводжувався регулярною підтримкою та мікровзаємодією. Це узгоджується з висновками [15], які знаходять, що віртуальні команди потребують поєднання трансформаційного й підтримуючого стилю, щоб забезпечити не лише мотивацію, але й емоційне включення працівників. Лідерство підтримки (в подальшому *ПЛ*), за формулюванням [27] є таким, що задовольняє двом критеріям: а) пріоритизація дій для забезпечення активної підтримки потреб та уподобань працівників щодо управління робочими, сімейними та особистими життєвими ролями; та б) демонстрація саме такої поведінки. *ПЛ* зосереджене на турботі про добробут працівників, зниженні стресу та створенні безпечного емоційного клімату. Такі лідери залучають співробітників і реагують на емоційні потреби, тобто керують внутрішніми процесами і соціальними зв'язками.

На основі огляду досліджень ми узагальнили характеристики означених стилів лідерства в контексті пригосності для умов трансформацій, а саме при масштабуванні бізнесу (табл. 1).

**Таблиця 1**

Порівняльні характеристики стилів лідерства у контексті масштабування бізнесу (складено авторами на основі [12-28])

Характеристики	Стилі лідерства			
	Трансформаційне	Трансакційне	Бюрократичне	Підтримувальне
<b>Цільове спрямування</b>	Стратегічні зміни, інновації, розвиток потенціалу	Досягнення чітких результатів, стабільність процесів	Дотримання формальних процедур, стабільність структури	Психологічний комфорт, благополуччя працівників
<b>Перспектива</b>	Довгострокова, стратегічна нечітко	Короткострокова з можливим потенціалом до	Короткострокова, відповідає	Середньо- або довгостроковий розвиток команди



	визначеними результатами	стратегічної з чітко визначеними результатами	поточним регламентам	
<b>Підхід до персоналу</b>	Натхнення, індивідуальна підтримка, розвиток	Контрактні відносини, винагорода за виконання	Ієрархія, суворота підзвітність, централізованість	Емпатія, довіра, емоційна підтримка, турбота про баланс «робота-життя»
<b>Мотиваційний вплив на персонал</b>	Внутрішня: ідентифікація з цінностями, залученість	Зовнішня: матеріальні стимули, санкції	Формальна: санкції, обов'язок	Соціально-емоційна: визнання, турбота, почуття захищеності
<b>Гнучкість підходів</b>	Висока: заохочує адаптацію та трансформації	Низька або середня: зміни впроваджуються через нові умови контракту	Низька: ініціативи гальмуються через формалізм	Середня або висока: підтримка змін через турботу та зменшення опору
<b>Орієнтація на організаційне середовище</b>	Зовнішня: активне формування ринку через новаторство	Зовнішня: реагування на виклики через адаптацію стратегій і винагород	Внутрішня: дотримання внутрішніх регламентів	Внутрішня: комунікація, взаємодія, соціальні зв'язки
<b>Переваги</b>	Стимулює інновації та творчість	Висока операційна ефективність, легка вимірюваність результатів	Знижує ризики й правові порушення, уникнення "людського фактору" через стандартизацію	Підвищує лояльність і зменшує плинність кадрів, сприяє обміну знаннями
<b>Застереження (недоліки)</b>	Обмежено діє на високодосвідчених працівників	Потребує значних ресурсів	Втрата гнучкості та адаптивності	Потребує значних комунікаційних і часових ресурсів
<b>Середовище застосування</b>	Стратегічне зростання, зміни, невизначеність	Регламентовані середовища, передбачуваність	Середовище з високим рівнем відповідальності за наслідки	Командна робота, психологічно чутливі / невизначені сфери

Для демонстрації відмінностей між типами лідерства дослідники часто вдаються до побудови континуумів, оскільки таке трактування дозволяє краще охопити проміжні стани та динамічні зміни, властиві організаціям, які перебувають у процесі трансформації. На основі даних таблиці складено



континуум стилів (рис. 1.) В якості шкали прийнято гнучкість та характеристики середовища, де певний стиль є застосовним (ступінь визначеності). На одному полюсі цієї шкали розміщено бюрократичний стиль з високим рівнем контролю, застосовний в стійких середовищах, наступним в континуумі є трансакційне лідерство, яке передбачає певну гнучкість через систему винагород, але все ж спирається на встановлені ролі й формальні очікування. По мірі зростання гнучкості внутрішньої системи організації та невизначеності зовнішнього середовища цей стиль переходить в лідерство підтримки, і в подальшому – в трансформаційне лідерство.

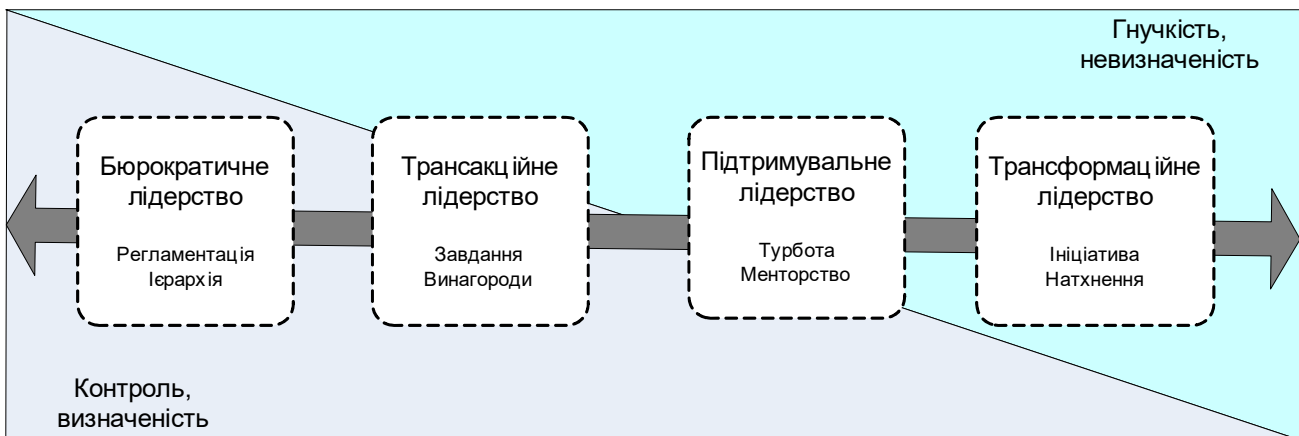


Рисунок 1. Континуум стилів лідерства за шкалою гнучкості та невизначеності

Для визначення застосовності вказаних типів лідерства звернемося до характеристик типів організаційних культур.

Існують різні типології організаційних культур. Зокрема, у межах моделі конкуруючих цінностей (Competing Values Framework, CVF), запропонованої [28] і пізніше розвинутої [29], розрізняють чотири архетипи: кланову (в подальшому **КК**) – родинно-колегіальну, адхократичну (в подальшому **АК**) – інноваційно-гнучку, ринкову (в подальшому **РК**) – конкурентно-результативну, та ієрархічну (в подальшому **ІК**) – формально-стабільну культури.

Характеристики кожного типу культури, з ключовими індикаторами за шістьма вимірами діагностики за методикою ОСАІ [29] наведені в таблиці 2.



Систематизація ознак дозволяє розподілити типи організаційних культур в площині матриці зі стратегічними осями «гнучкість vs контроль» та «внутрішній vs зовнішній фокус» (рис.2).

**Таблиця 2**

Основні ознаки типів організаційної культури за моделлю CVF (складено на основі [29])

<b>Параметр</b>	<b>Кланова</b>	<b>Адхократична</b>	<b>Ринкова</b>	<b>Ієрархічна</b>
Домінуючі характеристики	Сімейна атмосфера, згуртованість	Динамічне середовище, інноваційність	Орієнтація на результат і конкуренцію	Формалізм, контроль, стабільність
Стиль лідерства	Наставництво, турбота	Візіонерство, експерименти	Орієнтація на ефективність і цілі	Координування, організація, моніторинг
Управління персоналом	Довгостроковий розвиток, підтримка	Ризик, самостійність, креативність	Винагороди за результат, KPI	Підпорядкування, чіткі інструкції
Об'єднувальні механізми	Лояльність, командна робота	Інновації, готовність до змін	Змагання, продуктивність	Формальні правила і процедури
Стратегічний фокус	Розвиток людей, залучення	Стратегічні прориви, нові продукти	Захоплення частки ринку	Раціоналізація, ефективність процесів
Критерії успіху	Взаємини, згуртованість	Унікальність, новація, зростання	Дохід, частка ринку, метрики	Стабільність, регламентованість

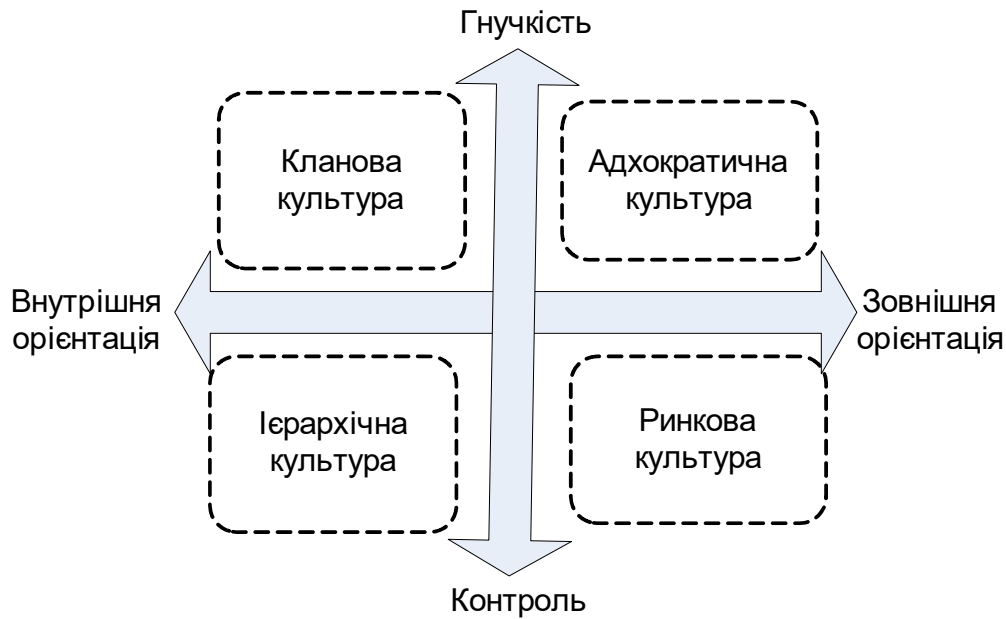


Рисунок 2. Типологія організаційних культур у моделі CVF (адаптовано за [28]).

Як видно з позиціонування на відповідних осях, **КК** належить до квадранту з високою гнучкістю та внутрішньою орієнтацією, сприяє згуртованості, розвитку персоналу та довірі. **АК** розташована у квадранті високої гнучкості та зовнішньої орієнтації, активізує новаторство, підприємливість і швидку реакцію на зміни. Саме ці дві культури мають найбільш позитивний вплив на масштабування, оскільки дозволяють одночасно зберігати єдність колективу і відкритість до трансформацій.

Численні емпіричні дослідження [15, 28, 30, 33, 34] підтверджують позитивний вплив саме адхократичної та кланової організаційні культури на інноваційність, адаптивність і швидке зростання компаній.

Переформатування матриці моделі CVF на систему координат дозволяє оцінити позицію кожного квадранта матриці як суму значень координат, де 1 – відповідає позиції «низька», а 2 – позиції «висока» (рис.3, табл. 3). При перетворенні отримаємо значення пригожості кожного типу культури до масштабування, які можна тлумачити наступним чином: «4» – висока доцільність, «3» і «2» - відповідно середня і низька.

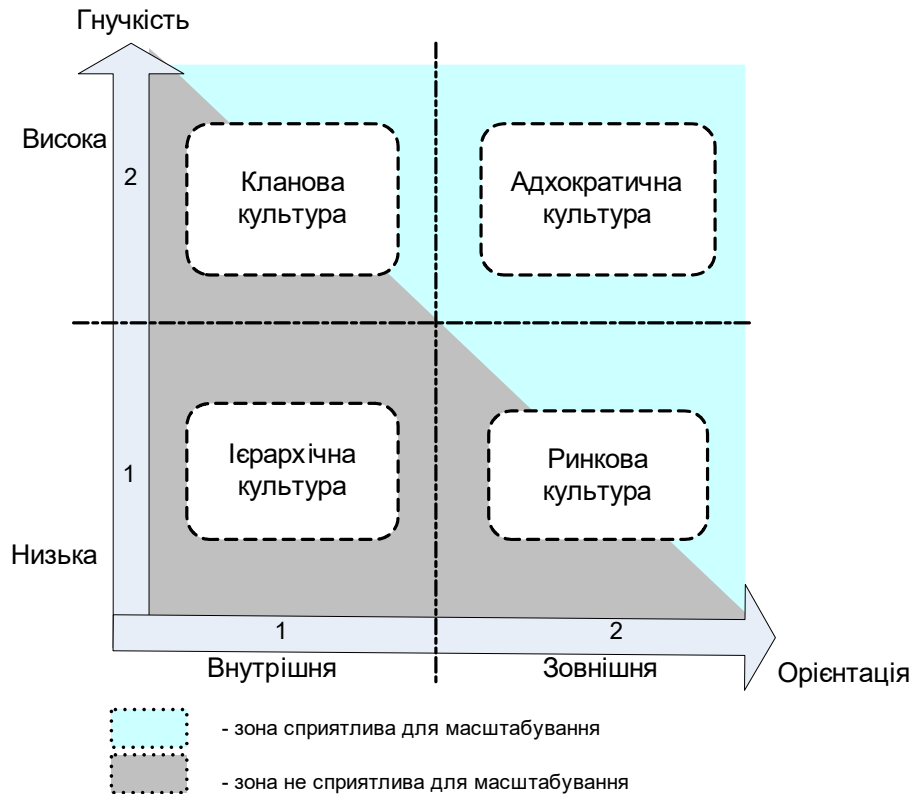


Рисунок 3. Матриця оцінки пригожості типів організаційних культур до масштабування (адаптовано за [28]).

Таблиця 3

Оцінка пригожості типів організаційних культур до масштабування  
(складено авторами)

Види організаційних культур	Гнучкість	Орієнтованість	Сума (ранг)	Пригожість для масштабування
Адхократична, <b>АК</b>	2	2	4	Висока
Ринкова, <b>РК</b>	1	2	3	Середня
Кланова, <b>КК</b>	2	1	3	Середня
Ієрархічна, <b>ІК</b>	1	1	2	Низька

У межах моделі Competing Values Framework (CVF) можна припустити, що існує певна відповідність між типами організаційної культури та доміантними стилями лідерства, які або підтримують розвиток певного типу культури, або, навпаки, стримують, вступаючи з ним в конфлікт. Подібні припущення висувуються і в роботі [33]: **АК**, з її фокусом на інновації, ризик і зовнішнє



середовище, дійсно найкраще підтримується *ТфЛ*, який сприяє ініціативності та відкритості до змін. Водночас *РК*, де домінують контроль, продуктивність та досягнення результатів, гіпотетично більше корелює з *ТаЛ*, що акцентує увагу на контрактах, винагородах і досягненні чітко визначених показників. Цю тезу частково підтверджують результати дослідження [18, 34], де *ТаЛ* демонструвало прийнятний рівень ефективності у стабільних і структурованих умовах, а *РК* узгоджується зі стилями керівництва та акцентом на контроль результатів. Таким чином, наші припущення знаходять відгук у багатьох авторитетних досліджень. Для візуалізації такого узгодження стилів лідерства та організаційних культур варто вдатись до перетворення лідерського континуум на матрицю, додавши в якості другої осі орієнтацію на внутрішнє або зовнішнє середовище. На основі даних таблиці 2, розташуємо стилі лідерства в полі «гнучкість – орієнтація» (рис.4).

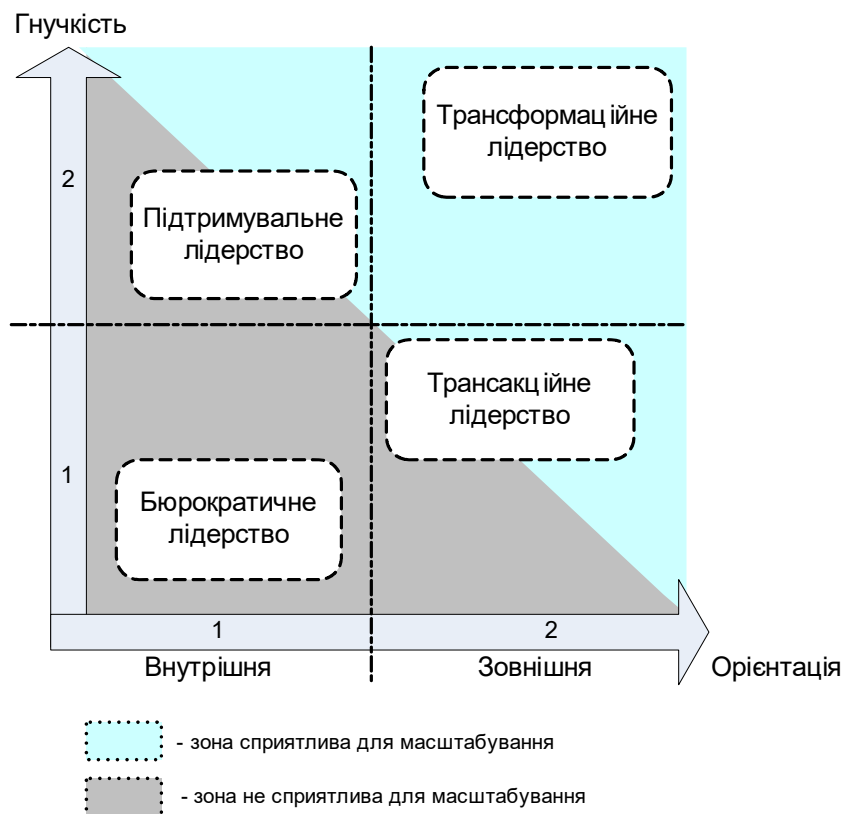


Рисунок 4 Матриця оцінки доцільності застосування стилів лідерства при масштабуванні (складено авторами)



Застосовуючи методи оцінювання, описані вище, отримуємо такі дані (табл. 4). За даними таблиці, видно, що Трансформаційне лідерство виглядає найбільш доцільним у гібридних середовищах, прийнятними також є Трансакційний та Підтримувальний стилі.

Таблиця 4 Оцінка застосовності стилів лідерства до масштабування (складено авторами)

Стиль лідерства	Гнучкість	Орієнтація	Сума (Ранг)	Доцільність застосування для масштабування
Трансформаційний, <i>ТфЛ</i>	2	2	4	Висока
Трансакційний, <i>ТаЛ</i>	1	2	3	Середня
Підтримувальний, <i>ПЛ</i>	2	1	3	Середня
Бюрократичний, <i>БЛ</i>	1	1	2	Низька

Співставлення матриць застосовності лідерства та пригожості організаційних культур до масштабування дозволяє визначити ступінь відповідності типу лідерства типу організаційної культури, або узгодженість того чи іншого стилю лідерства до того чи іншого типу культури (рис.5).

		оцінка	Типи культур			
			<i>АК</i>	<i>РК</i>	<i>КК</i>	<i>ІК</i>
Стил лідерства	<i>ТфЛ</i>	4	16	12	12	8
	<i>ТаЛ</i>	3	12	9	9	6
	<i>ПЛ</i>	3	12	9	9	6
	<i>БЛ</i>	2	8	6	6	4

Рисунок 5. Узгодженість стилів лідерства з типами організаційних культур (складено авторами)



Зеленим кольором позначено зону відповідності, коли стиль лідерства гармонійно відповідає організаційній культурі, і вони підтримують одне одного, створюючи ефект синергії. Червоним кольором позначено зони конфлікту, коли вказаний стиль лідерства не підтримується цінностями та правилами існуючої організаційної культури. Жовтим кольором визначено зони часткової сумісності, коли між типом лідерства і панівною культурою існують точки перетину. В такому випадку вказаний стиль лідерства застосовний, але ефект від нього буде обмеженим.

Пригожість до трансформацій, зокрема до масштабування бізнесу розподілена таким чином: 12-16 - достатньо висока; 8-9 – середня; 4-6 – низька, але при цьому з переліку можливих перетинів мають бути виключені «конфліктні» позиції. Таким чином, мають високий потенціал до масштабування комбінації: *ТфЛ-АК, ТфЛ-КК, ТфЛ-РК, ТаЛ-АК, ПЛ-АК*; середній потенціал - *ТаЛ-РК, ПЛ-КК*.

Комбінації *ПЛ-РК* і *ТаЛ-КК* знаходяться в конфліктній зоні, а це означає, що лідер має обрати інший тип управлінської поведінки для пересування в інший квадрант. Так, в ситуації *ТаЛ-КК* трасакційний стиль лідерства з принципом «оцінки за конкретний результат» не застосовний в клановій культурі, де головною цінністю є «приналежність», тож оцінювання особистого внеску є ускладненим. *ПЛ-РК* є ситуацією протилежною: цінностями і звичними правилами є вимірювані результати, і люди розглядають в якості мотиватора винагороду, а не підтримку. Ситуації *БЛ-АК* (бюрократ в адхократичній культурі) та *ТфЛ-ІК* (трансформатор в ієрархічній культурі) є рідкими і малоймовірними. В такому випадку неминучим є конфлікт між «стабільністю» і «мобільністю», внутрішньою та зовнішньою орієнтованістю. В кожному з цих випадків потрібно поступово виходити з конфліктної ситуації, застосовуючи інші стилі лідерської поведінки і поступово виводячи організаційну культуру в інший тип.



Поєднання лідерства і культури може або створювати синергію для розвитку компанії зсередини, або вступати в конфлікт, стримуючи розвиток. Різні стилі лідерства корелюють з типами організаційної культури. Отже, постає питання щодо дій менеджера в ситуації невідповідності бажаного стилю лідерства існуючій культурі. Як зазначають [13], лідери й культура утворюють динамічний цикл: лідер змінює культуру, а зміцнена культура підсилює або обмежує подальші лідерські дії. Проте у випадку запровадження організаційних змін, зокрема, масштабування, керівники організації мають брати до уваги обмеження, які накладає поточна організаційна культура, і обирати стиль лідерства, який не вступає в пряме протистояння з поточною культурою (рис. 6). Лідер має обрати стиль, який поступово спричинить зсув організаційних правил і цінностей у бік більш відповідних обраному стратегічному напрямку, формуючи таким чином стійку основу для масштабування і довгострокового розвитку компанії.

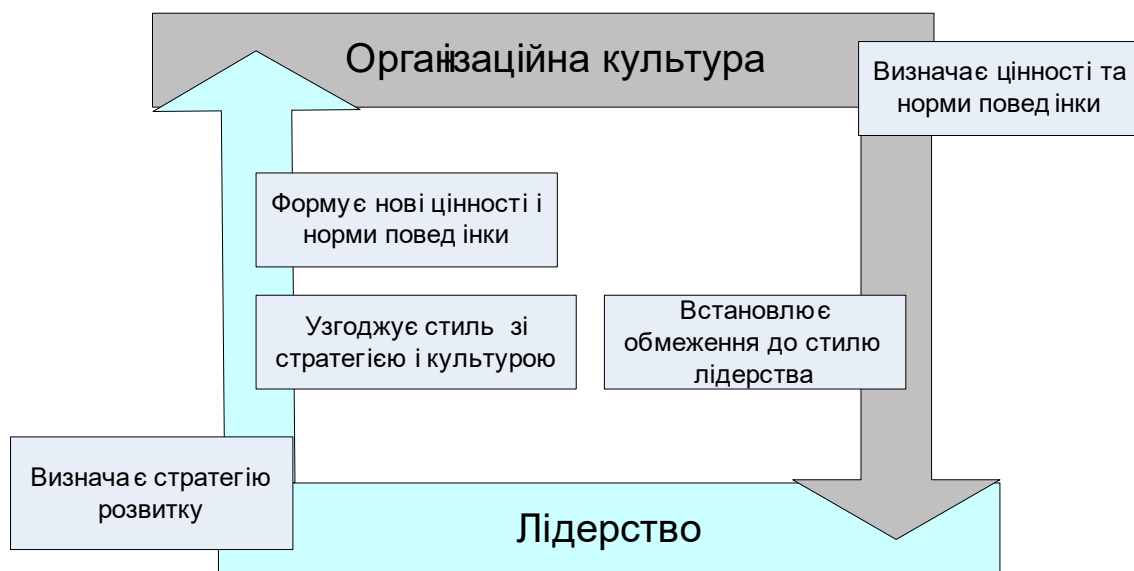


Рисунок 6. Взаємодія між лідерством і організаційною культурою при масштабуванні (складено авторами)

Рис. 6 демонструє послідовність дій керівництва по приведенню організації до стану готовності до перетворень. Для кожного випадку має бути



ідентифіковано поточний тип організаційної культури. Матриця на рис.5 дозволяє визначити застосовність того чи іншого типу лідерства для підвищення потенціалу до перетворень. Застосування певного типу лідерства, якщо не вступає в гострий конфлікт з поточною культурою, здатне створити умови для переформування культури на більш пригожу до масштабування.

Так, наприклад, комбінація *БЛ-РК* може бути виправлена застосуванням трансакційного лідерства, а ситуація *БЛ-КК* – застосуванням лідерства підтримки. Поступовий перехід до нової організаційної культури уможливорює запровадження наступного за пріоритетом стилю лідерства.

**Висновки.** Узагальнюючи представлені теоретичні й емпіричні спостереження, можна констатувати, що лідерство та організаційна культура не просто взаємодіють, а утворюють взаємозалежну систему, здатну або сприяти трансформаційним зрушенням у компанії, або ж виступати стримуючим чинником. Певні стилі керівництва переважно відповідають певним типам культури, формуючи конфігурації, що можуть або пришвидшити, або загальмувати здатність організації до змін.

Запропонована модель дозволяє оцінити потенціал пригожості організаційної культури до трансформаційного розвитку, зокрема у контексті масштабування бізнесу, та вибрати найбільш застосовний тип лідерства в умовах поточної культури. Визначення рівня узгодженості обраного стилю лідерства з поточною організаційною культурою дозволяє уникнути конфлікту, зменшити опір змінам і м'яко зсунути організаційну культуру в напрямі більш придатної для масштабування бізнесу.

Перспективою подальших розвідок вбачається розроблення методів формалізації параметрів ідентифікації та оцінки типу поточної культури та лідерської поведінки.



Список використаних джерел

1. Волков О. О., Прохоренко О. В. Масштабування бізнесу – еволюція підходів. *Бізнесінформ*. 2025. № 3. С. 373–382. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-3-373-382>.
2. Jansen J. J. P., Heavey C., Mom T. J. M. та ін. Scaling-up: Building, Leading and Sustaining Rapid Growth Over Time. *Journal of Management Studies*. 2023. Vol. 60, № 3. С. 581–604. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12910>.
3. Lange F., Tomini N., Brinkmann F. та ін. Demystifying massive and rapid business scaling – An explorative study on driving factors in digital start-ups. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. Vol. 196. Article 122841. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122841>.
4. Alexander A., Cracknell R., De Smet A., Langstaff M., Mysore M., Ravid D. What executives are saying about the future of hybrid work. *McKinsey Global Publishing*. New York , NY : McKinsey & Company, 17 May 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-executives-are-saying-about-the-future-of-hybrid-work> (дата звернення: липень 2025).
5. Ferrazzi K. *How to Build Trust in a Virtual Workplace*. *Harvard Business Review*. 2012. October 8. URL: <https://hbr.org/2012/10/how-to-build-trust-in-virtual> (дата звернення: липень 2025).
6. Aboramadan M., Albashiti B., Alharazin H. та ін. Organizational culture, innovation and performance: a study from a non-western context. *Journal of Management Development*. 2020. Vol. 39, № 4. С. 437–451. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2019-0253>.
7. Лепейко Т. І., Горюк Є. І., Омаров Е. Ш. О. Передумови та особливості стратегічного масштабування бізнесу на принципах соціальної відповідальності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8, № 4. С. 376–380.



8. Kowalski G., Ślebarska K. Remote Working and Work Effectiveness: A Leader Perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2022. Vol. 19, Issue 22. Article 15326. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph192215326>.
9. Haba H. F., Dastane O., Rafiq M. *Augmenting Performance Through Strategic Management and Leadership Capabilities: Implications for Small and Medium-Scale Enterprises*. In: De Moraes A. J. (ed.). *Strategic Management and International Business Policies for Maintaining Competitive Advantage*. Hershey : IGI Global, 2023. С. 285–306. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6845-6.ch015>.
10. Strengers J., Mutsaers L., Van Rossum L. та ін. The organizational culture of scale-ups and performance. *Journal of Organizational Change Management*. 2022. Vol. 35, № 8. С. 115–130. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2021-0268>.
11. Hartnell C. A., Ou A. Y., Kinicki A. Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*. 2011. Vol. 96, № 4. С. 677–694. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0021987>.
12. Jaskyte K. Transformational leadership, organizational culture, and innovativeness in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*. 2004. Vol. 15, № 2. С. 153–168. DOI: <https://doi.org/10.1002/nml.59>.
13. Bass B. M., Avolio B. J. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 1994. 238 с.
14. Mahalinga Shiva M. S. A., Suar D. Transformational Leadership, Organizational Culture, Organizational Effectiveness, and Programme Outcomes in Non-Governmental Organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 2012. Vol. 23, № 3. С. 684–710. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9230-4>.
15. Cao G., Duan Y., Edwards J. S. Organizational culture, digital transformation, and product innovation. *Information & Management*. 2025. Vol. 62, № 4. Article 104135. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2025.104135>.



16. Bass B. M., Riggio R. E. Transformational Leadership. 2nd ed. New York : Psychology Press, 2006. 296 с. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781410617095>.
17. Yukl G., Mahsud R. Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 2010. Vol. 62, № 2. С. 81–93. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0019835>.
18. Judge T. A., Piccolo R. F. Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*. 2004. Vol. 89, № 5. С. 755–768. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>.
19. Dong B. A systematic review of the transactional leadership literature and future outlook. *Academic Journal of Management and Social Sciences*. 2023. Vol. 2, № 3. С. 21–25.
20. Tierney P. *Leadership and Employee Creativity*. In: Zhou J., Shalley C. E. (eds.). *Handbook of Organizational Creativity*. New York, NY : Psychology Press, 2024. С. 95–124. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003573326>
21. Howell J. M., Avolio B. J. Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*. 1993. Vol. 78, № 6. С. 891–902. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.891>.
22. Khalid A., Zafar A., Zafar M. A., Saqib L., Mushtaq R. *Role of Supportive Leadership as a Moderator between Job Stress and Job Performance*. *Information Management and Business Review*. 2012. Vol. 4, № 9. С. 487–495. DOI: <https://doi.org/10.22610/imbr.v4i9.1004>.
23. McGilton K. S. Development and psychometric evaluation of supportive leadership scales. *Canadian Journal of Nursing Research*. 2003. Vol. 35, № 4. С. 72–86. PMID: 14746122.
24. Arnold K. A., Connelly C. E. *Transformational Leadership and Psychological Well-being: Effects on Followers and Leaders*. In: Leonard H. S., Lewis R., Freedman A. M., Passmore J. (eds.). *Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology*



*of Leadership, Change, and Organizational Development*. Chichester, U.K. : John Wiley & Sons, 2013. C. 175–194. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781118326404.ch9>.

25. Matsunaga M., Matsunaga M. Transformational Leadership in a Digital Era. Employee Uncertainty Over Digital Transformation. Singapore : Springer Nature Singapore, 2024. C. 85–138. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-981-99-8409-1\\_3](https://doi.org/10.1007/978-981-99-8409-1_3).

26. Meiryani, Nelviana, Koh Y., Soepriyanto G., Aljuaid M., Hasan F. The Effect of Transformational Leadership and Remote Working on Employee Performance During COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. Article 919631. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.919631>.

27. Fosfuri A., Tribó J. A. Exploring the Antecedents of Potential Absorptive Capacity and Its Impact on Innovation Performance. *Omega*. 2008. Vol. 36. C. 173–187.

28. Quinn R. E., Rohrbaugh J. A spatial model of effectiveness criteria. *Management Science*. 1983. Vol. 29, № 3. C. 363–377. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>.

29. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Rev. ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2006. 242 с. ISBN 978-0-7879-8283-6.

30. Jaskyte K., Dressler W. W. Studying Culture as an Integral Aggregate Variable: Organizational Culture and Innovation in a Group of Nonprofit Organizations. *Field Methods*. 2004. Vol. 16, № 3. C. 265–284. DOI: <https://doi.org/10.1177/1525822X03262281>.

31. Kim T., Chang J. Organizational culture and performance: a macro-level longitudinal study. *Leadership & Organization Development Journal*. 2019. Vol. 40, № 1. C. 65–84. DOI: <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2018-0291>.

32. Slávik Š., Mišúnová Hudáková I., Bednár R., Hajduová Z. Accelerators and decelerators of scale-up growth: Key factors and circumstances for sustainable expansion. *European Journal of Sustainable Development*. 2024. Vol. 13, № 3. C. 275–295. DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2024.v13n3p275>.



33. Berson Y., Oreg S., Dvir T. CEO Values, Organizational Culture and Firm Outcomes. *Journal of Organizational Behavior*. 2008. Vol. 29, № 5. С. 615–633. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.499>.

34. Ogbonna E., Harris L. C. *Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies*. *International Journal of Human Resource Management*. 2000. Vol. 11, № 4. С. 766–788. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585190050075114>.