Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

До захисту допущено кафедрою маркетингу та торговельного підприємництва *протокол №*____ *від* _____

завідувач кафедри _____ Вікторія ЧОБІТОК
(підпис) (ім'я, прізвище)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))

«ВПЛИВ СТИЛІВ ЛІДЕРСТВА НА ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА»

(тема роботи)

Спеціальність (спеціалізація) 075 «Маркетинг»
(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)
Освітня програма «Маркетинг»
(назва освітньої програми)

Здобувач _____ Анар РАМАЗАНОВ
(підпис) (ім'я, прізвище)

Науковий керівник _____ Вероніка ЄВЧЕНКО
(підпис) (ім'я, прізвище)

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри
Вікторія ЧОБІТОК
(ім'я, прізвище)
_____
(підпис)
«___» _____ 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))
Рамазанова Анара Бахтіяра огли
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)
Спеціальність (спеціалізація) 075 «Маркетинг»
(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)
Освітня програма «Маркетинг»
(назва освітньої програми)

1. Тема роботи: «Вплив стилів лідерства на формування корпоративної культури підприємства»
2. Керівник роботи: Євченко Вероніка Володимирівна к.е.н., доцент.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по Університету від «15» грудня 2025 року № 4801-5/4400

3. Строк подання здобувачем роботи: «01» травня 2026 року
4. Вихідні дані до роботи:
5. Перелік питань, які потрібно розробити:
   1) Теоретичні засади взаємодії стилю лідерства та корпоративної культури підприємства
   2) Аналіз впливу стилю лідерства на стан корпоративної культури на прикладі ФОП Гіль Б.С.
   3) Оптимізація лідерського впливу на розвиток корпоративної культури ФОП Гіль Б.С.
   4) _____

6. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об’єкту дослідження	02.03.2026 р.	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	16.03.2026 р	
3	Аналіз діяльності об’єкту дослідження, написання другого розділу	03.04.2026 р	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	20.04.2026 р	
5	Завершення вступу та висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	27.04.2026 р	
6	Перевірка на антиплагіат	01.05.2026 р	
7	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедру	10.05.2026 р	

Дата видачі завдання: «02» березня 2026 року

Здобувач _____ Анар РАМАЗАНОВ
(підпис) (ім’я, прізвище)

Науковий керівник _____ Вероніка ЄВЧЕНКО
(підпис) (ім’я, прізвище)

АННОТАЦІЯ

Рамазанов Анар Бахтіяр огли. Вплив стилів лідерства на формування корпоративної культури підприємства: спеціальність 075 «Маркетинг» : освітня програма «Маркетинг» / А. Б. Рамазанов ; кер. В.В. Євченко. – Харків : Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2025. – 93 с.

Дипломна робота присвячена дослідженню теоретичних та практичних аспектів впливу стилів лідерства на формування корпоративної культури підприємства в умовах цифрової трансформації та ринкової нестабільності. У роботі досліджено еволюцію підходів до визначення лідерства, охарактеризовано механізми впливу керівника на інституціоналізацію культурних норм за моделлю Е. Шейна, а також проаналізовано інтеграцію лідерських практик у процеси розбудови організаційного середовища сучасного підприємства.

На основі проведеного аналітичного дослідження розроблено науково обґрунтовані рекомендації щодо оптимізації лідерського впливу на розвиток корпоративної культури. Серед запропонованих заходів – впровадження багаторівневої системи делегування, розвиток сервісного лідерства, імплементація корпоративного кодексу й системи віртуальних ритуалів, а також запровадження регулярного моніторингу стану, що забезпечує підвищення адаптивності управління та конкурентоспроможності підприємства

Результати розробок можуть бути застосовані у практичній діяльності підприємств.

Ключові слова: лідерство, корпоративна культура, стилі лідерства, адхократична культура, сервісне лідерство, резильєнтність.

ANNOTATION

Ramazanov, Anar Bakhtiyar ohly. Impact of Leadership Styles on the Formation of Corporate Culture of the Enterprise: Major 075 "Marketing": Educational Program "Marketing" / A. B. Ramazanov; supervised by V. V. Yevchenko. – Kharkiv: V. N. Karazin Kharkiv National University, 2025. – 93 p.

The thesis is dedicated to the study of theoretical and practical aspects of the influence of leadership styles on the formation of corporate culture of an enterprise under conditions of digital transformation and market instability. The work examines the evolution of approaches to defining leadership, characterizes the mechanisms of a manager's influence on the institutionalization of cultural norms according to E. Schein's model, and analyzes the integration of leadership practices into the processes of building the organizational environment of a modern enterprise.

Based on the conducted analytical research, scientifically grounded recommendations for optimizing leadership influence on the development of corporate culture have been developed. Proposed measures include the implementation of a multi-level delegation system, the development of servant leadership, the implementation of a corporate code of conduct and a system of virtual rituals, as well as the introduction of regular status monitoring, which ensures increased management adaptability and enterprise competitiveness.

The results of the developments can be applied in the practical activities of enterprises.

Keywords: leadership, corporate culture, leadership styles, adhocracy culture, servant leadership, resilience.

ЗМІСТ

ВСТУП ……. 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВЗАЄМОДІЇ СТИЛЮ ЛІДЕРСТВА ТА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА …..…….. 10
1.1. Сутність та роль лідерства в системі менеджменту організації…. 10
1.2. Моделі та механізми впливу лідера на корпоративну культуру підприємства……. 23
ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ ……. 35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ СТИЛЮ ЛІДЕРСТВА НА СТАН КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПРИКЛАДІ ФОП ГІЛЬ Б.С.…… 37
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ФОП Гіль Б.С. …… 37
2.2. Діагностика домінуючого стилю лідерства та типу корпоративної культури на підприємстві ……..……..…… 46
ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ ……. 54
РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ ЛІДЕРСЬКОГО ВПЛИВУ НА РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ФОП ГІЛЬ Б.С. …… 56
3.1. Удосконалення лідерських практик ФОП Гіль Б.С. в умовах розвитку цифрового бізнесу ……..…….. 56
3.2. Напрями розвитку корпоративної культури ФОП Гіль Б.С. ……... 65
ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ ……. 73
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ……. 75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……...…… 79
ДОДАТКИ ……....…… 88

ВСТУП

У сучасній системі управління питання взаємозв'язку лідерства та корпоративної культури посідають центральне місце серед чинників, що визначають результативність і стійкість організацій. Стрімка цифровізація бізнес-процесів, зростання ролі знань і підвищення значущості інтелектуального капіталу стимулюють підприємства дедалі частіше використовувати управлінські підходи, орієнтовані на формування довіри, розвиток ініціативності працівників та підтримку спільних цінностей. Саме тому дослідження впливу стилів лідерства на корпоративну культуру набуває практичного значення для організацій різних масштабів і сфер діяльності.

Актуальність теми дослідження визначають декілька взаємопов'язаних обставин. Глобальна економічна нестабільність і швидкі технологічні зміни вимагають від підприємств високої адаптивності та здатності оперативно переглядати управлінські підходи. Лідерство в таких умовах виступає механізмом координації спільних зусиль, формування стратегічних орієнтирів і підтримки організаційної єдності. Корпоративна культура, своєю чергою, впливає на рівень залученості персоналу, готовність до змін та ефективність взаємодії всередині колективу.

Для українських підприємств проблема набуває додаткової ваги у зв'язку з наслідками воєнного стану. Керівники змушені підтримувати працездатність розподілених команд, забезпечувати безперервність діяльності та враховувати психологічні наслідки тривалого стресу для працівників. Особливої актуальності ці питання набувають у сфері цифрового маркетингу, де конкурентоспроможність залежить від креативності персоналу, швидкості прийняття рішень та ефективного використання інструментів штучного інтелекту. За таких умов узгодженість між стилем лідерства та характеристиками корпоративної культури впливає на здатність підприємства підтримувати стабільні результати діяльності.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз

механізмів впливу стилів лідерства на формування корпоративної культури підприємства, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення лідерських практик для зміцнення організаційної ідентичності та підтримки інноваційного розвитку на прикладі ФОП Гіль Б.С.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

1) дослідити концептуальні засади лідерства та корпоративної культури як взаємопов'язаних категорій сучасного менеджменту;

2) проаналізувати еволюцію теорій лідерства та охарактеризувати особливості традиційних і сучасних стилів керівництва;

3) визначити механізми впливу керівника на формування та закріплення культурних норм в організації;

4) надати організаційно-економічну характеристику ФОП Гіль Б.С. та оцінити динаміку його фінансових показників;

5) провести діагностику стилю лідерства та типу корпоративної культури за допомогою валідизованих методик;

6) встановити наявні суперечності між управлінськими практиками та очікуваннями працівників;

7) розробити рекомендації щодо розвитку корпоративної культури та вдосконалення лідерських компетенцій у діяльності ФОП Гіль Б.С.

Об'єктом дослідження виступає процес взаємодії стилів лідерства та корпоративної культури в системі управління підприємством.

Предмет дослідження охоплює теоретико-методологічні положення та прикладні інструменти впливу лідерського стилю на параметри корпоративної культури.

Теоретичну основу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних науковців у галузі менеджменту, організаційної поведінки та психології управління. Дослідження спирається на трирівневу модель корпоративної культури Е. Шейна [66], рамкову модель конкуруючих цінностей К. Кемерона та Р. Куїнна [63], концепції трансформаційного і трансакційного лідерства Б. Басса [68], а також положення теорії сервісного

лідерства Р. Грінліфа [61]. Під час підготовки роботи використано наукові публікації сучасних українських дослідників, зокрема М. Єфименка [15], Н. Прилепи [40], В. Чобіток [54] та інших авторів, які вивчають особливості управління в умовах невизначеності.

Для розв'язання поставлених завдань застосовано комплекс взаємодоповнювальних методів дослідження: системний та порівняльний аналіз, статистичні методи та аналіз динаміки показників, метод системного підходу, методи структурно-логічного аналізу, методика MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), метод OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), графічний метод.

Інформаційну основу дослідження сформували законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, наукові монографії, статті у фахових виданнях, дані податкової та внутрішньої фінансової звітності ФОП Гіль Б.С. за 2023-2025 роки. Додатковим джерелом інформації стали результати емпіричного дослідження, проведеного автором роботи, включаючи опитування працівників і глибинне інтерв'ю із засновником підприємства.

Практична значущість отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення лідерських практик та розвитку корпоративної культури у мікропідприємстві сфери цифрового маркетингу. Для ФОП Гіль Б.С. запропоновано комплекс заходів, спрямованих на посилення адхократичної та кланової складових культури. Використання запропонованих підходів сприятиме підвищенню залученості персоналу, зміцненню корпоративної ідентичності та підтримці інноваційного розвитку підприємства. Результати дослідження можуть бути використані іншими суб'єктами мікро- та малого бізнесу, які здійснюють діяльність у цифровому середовищі та прагнуть удосконалити механізми управління корпоративною культурою.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВЗАЄМОДІЇ СТИЛЮ ЛІДЕРСТВА ТА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та роль лідерства в системі менеджменту організації.

Питання ефективного лідерства та корпоративної культури займають вагоме місце у сучасних наукових дослідженнях, оскільки вони мають значний вплив на ступінь ефективності корпоративного управління підприємством, що, в свою чергу, забезпечує його стабільний розвиток та досягнення запланованих стратегічних цілей.

Лідерство - складне та багатогранне явище, що об’єднує не тільки управлінські, а й соціальні та психологічні аспекти. Тому, незважаючи на значну кількість наукових досліджень даного феномену, єдиного універсального визначення лідерства не сформовано.

В сучасній науковій літературі, присвяченій проблемам управління, зустрічаються різні авторські підходи до визначення сутності поняття «лідерство». Ряд визначень понять лідерства у дослідженнях вітчизняних та зарубіжних вчених узагальнено у таблиці 1.1.

Як свідчать дані таблиці, серед основних підходів до визначення сутності лідерства можна виділити наступні:

1) особистісний підхід: коли лідерство розглядається через призму особистих якостей індивіда, сукупність яких дозволяє йому ефективно впливати на інших;

2) ситуаційний підхід: коли основний акцент під час дослідження сутності лідерства зміщується на здатність індивіда адаптувати стратегію поведінки у відповідності до мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища;

3) процесуальний (функціональний) підхід: коли лідерство розглядається як динамічний процес соціального впливу на певний колектив з метою

досягнення певних цілей.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «лідерство» в роботах вітчизняних та зарубіжних науковців

Автор	Визначення поняття
Єфрименко М. О., Ізюмцева Н. В. [15]	мистецтво керувати персоналом, своїм життям, свідомо робити свою кар'єру через самооцінку, самовизначення, саморозвиток
Кожушко Л. Ф., Щербакова А. С. [21]	управлінська взаємодія (між лідером і послідовниками), заснована на найбільш ефективному для даної ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямована на спонукання людей до досягнення загальних цілей
Прилепа Н. В. [40]	взаємовідносини між лідером та його командою (підлеглими), відносини яких у колективі побудовані на поєднанні різних джерел влади, формального та неформального лідерства, та спрямовані на досягнення стратегічної мети економічного розвитку підприємства
Бізо Л., Ібрагімова І., Кікоть О., Барань Є., Федорів Т. [2]	це те, чому навчають, принцип, який сповідують, і компетенція, яку розвивають і оцінюють, як при на борі на керівні посади, так і під час реалізації посадових обов'язків.
Швець Д. В., Цукан О. М., Расторгуєва Н. О. [55]	здатність члена групи впливати на інших членів групи з метою досягнення конкретної мети, мотивувати їх для виконання певної задачі, активно впроваджувати в свідомість членів соціальної групи певні ідеї та/або впливати на колективну свідомість групи
Тім Свонвік [69]	це процес, що відбувається в груповому контексті і включає вплив інших на досягнення спільної мети.

Джерело: сформовано автором

Слід зауважити, що наукові уявлення про лідерство суттєво еволюціонували під впливом досліджень у сфері організаційної поведінки, психології управління та командної роботи.

Якщо ранні концепції здебільшого пов'язували лідерство з особистими якостями керівника або його посадовими повноваженнями, то сучасні підходи акцентують увагу на процесах міжособистісного впливу, групової взаємодії та формування спільного бачення розвитку організації (таблиця 1.2).

Еволюція наукової думки протягом XX–XXI століть демонструє перехід від розуміння лідерства як інструменту влади та контролю до сприйняття його як механізму взаємної мобілізації на основі спільних цінностей та «архітектури сенсів».

Таблиця 1.2

Еволюція підходів до визначення лідерства у XX – XXI ст.

Роки	Домінуючі теорії лідерства	Коротка характеристика
1930-1940	Теорія особистісних рис	Дослідження у сфері лідерства фокусувалось на вивченні особистих рис характеру та характеристик ефективних лідерів
1940-1950	Поведінкові теорії	Основна увага приділялась дослідженню поведінки, дій та навичок лідерів
1960-1990	Ситуативні теорії	Фокус досліджень змістився на вивчення досвіду адаптації лідерської поведінки у відповідь на зміни середовища
1990-2020	Теорії нового лідерства: транзакцій не, трансформаційне лідерство, сервісне, інклюзивне лідерство та інші	Дослідження фокусуються на непримусовому характері впливу, що базується на авторитеті, довірі та гармонізації інтересів організації й окремих працівників

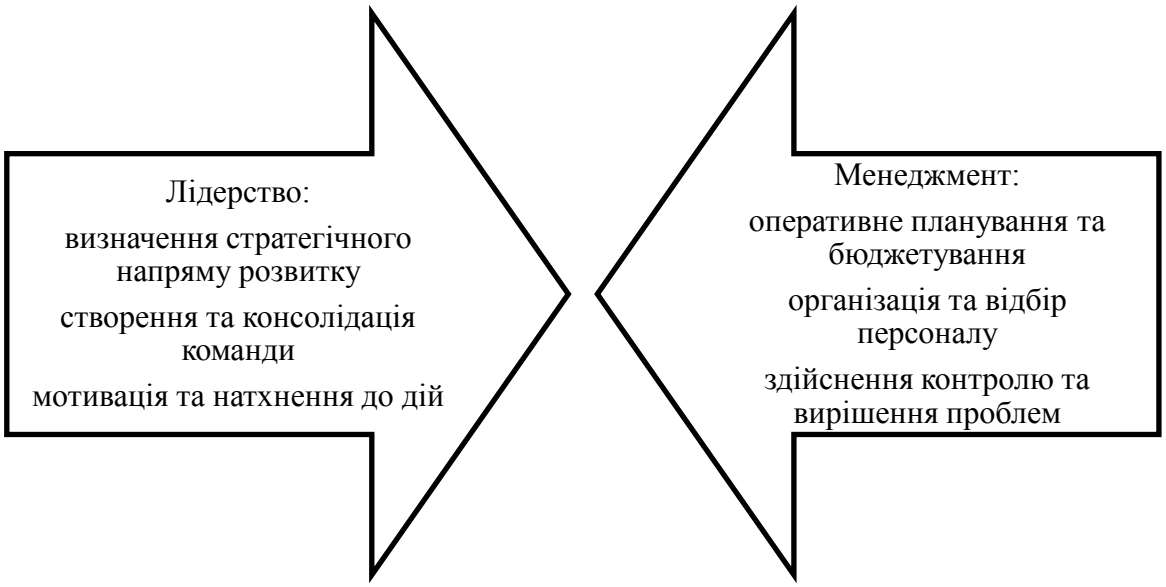
Джерело: сформовано автором на основі [62]

Важливим аспектом дослідження є чітке розмежування категорій «менеджмент» (керівництво) та «лідерство». Незважаючи на те, що вони тісно пов’язані між собою, вони мають принципово різні джерела влади та вектори впливу на організаційну систему.

Керівництво (менеджмент), перш за все, є формальним процесом, санкціонованим посадовим статусом, що відображає структурно-функціональний підхід до організації. Основний фокус менеджменту зосереджений на забезпеченні стабільності, оперативному управлінні, жорсткому контролі та раціональному використанні ресурсів для реалізації поточних завдань. Влада менеджера базується на офіційних повноваженнях, а пріоритетом його діяльності є підтримання безперервності виробничих і службових процесів.

Натомість лідерство інтерпретується як динамічний процес соціального, непримусового впливу, що виходить за межі адміністрування та посадового «олімпу». Лідерство орієнтоване не на стабільність, а на стратегічні зміни, трансформацію ціннісних орієнтацій працівників та розвиток людського капіталу. Вплив лідера ґрунтується на авторитеті особистості, емоційному

інтелекті та здатності створювати колективні смисли, що надихають команду на добровільне досягнення амбітних цілей. Якщо керівник діє в межах ієрархічної структури, то лідер виступає «соціальним клеєм», який об’єднує персонал навколо візії майбутнього (див. рис. 1.1).



Джерело: сформовано автором на основі [19]

Рис. 1.1. Функціональні відмінності між лідерством та менеджментом

Концептуальна відмінність між цими ролями лаконічно резюмується відомою науковою тезою Воррена Бенніса: «Менеджери все роблять правильно, а лідери роблять правильні речі». Менеджмент відповідає за ефективність внутрішніх операцій, тоді як лідерство визначає стратегічний напрямок розвитку та формує ціннісну архітектоніку організації [20].

В ідеальних умовах сучасне підприємство потребує не просто адміністраторів, а синтезу цих ролей — постаті керівника-лідера. Реальна управлінська результативність забезпечується поєднанням адміністративної майстерності (вміння делегувати, планувати та контролювати) із лідерською здатністю мотивувати персонал через задоволення психологічних потреб у автономії та приналежності. Гармонізація лідерських стратегій із управлінськими функціями є фундаментальною передумовою сталого розвитку

та конкурентоспроможності підприємства в умовах турбулентного середовища. А, оскільки темою нашого дослідження є вплив лідерства на корпоративну культуру організації, то доцільним вбачається розгляд саме формалізованого лідерства, тобто лідерства керівного персоналу.

Дослідження наукових підходів до визначення сутності та ролі лідерства дає підстави конкретизувати ряд функцій, через які реалізується його вплив на управління організацією:

1) стратегічна функція, що пов'язана з визначенням пріоритетних напрямів розвитку організації та формуванням довгострокових орієнтирів її діяльності. Лідер бере участь у виробленні стратегічного бачення майбутнього організації, забезпечує його комунікацію працівникам та сприяє узгодженню індивідуальних і колективних цілей. Реалізація цієї функції передбачає здатність аналізувати зміни зовнішнього середовища, оцінювати можливі ризики та ухвалювати рішення, спрямовані на підтримання конкурентоспроможності організації у довгостроковій перспективі;

2) культуроутворювальна функція, яка пов'язана з формуванням і розвитком організаційної культури. На думку Е. Шейна, одним із центральних завдань керівника є створення культури та управління процесами її трансформації. Лідер сприяє закріпленню організаційних цінностей, визначає прийнятні моделі поведінки та впливає на формування етичних норм взаємодії в колективі. Послідовність у діях і рішеннях керівника значною мірою визначає ставлення працівників до прийнятих правил і принципів діяльності організації;

3) мотиваційна функція, яка реалізується через вплив на внутрішні стимули працівників до виконання професійних обов'язків і досягнення спільних результатів. Лідер використовує різні інструменти підтримки та заохочення, враховує потреби членів колективу, створює умови для професійної самореалізації та підвищення залученості персоналу. Дослідження у сфері організаційної поведінки пов'язують ефективність такої діяльності зі здатністю керівника до емпатії, розвитку довірчих відносин і застосування навичок емоційного інтелекту;

4) функція управління змінами та інноваціями. Лідер сприяє адаптації підприємства до нових умов діяльності, координує процеси впровадження змін і підтримує ініціативність працівників. Під час реалізації інноваційних проектів він забезпечує комунікацію цілей змін, залучає персонал до їх обговорення та сприяє подоланню опору, що може виникати в процесі організаційних перетворень;

5) інтеграційна функція, яка спрямована на забезпечення узгодженості дій окремих працівників і структурних підрозділів. Її зміст полягає у координації спільної діяльності, підтриманні ефективних комунікацій та врегулюванні суперечностей, що виникають у процесі взаємодії. Реалізація цієї функції сприяє зміцненню довіри в колективі та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату;

6) функція наставництва та розвитку людського капіталу. Представники підходів трансформаційного та сервісного лідерства розглядають керівника як особу, яка створює умови для професійного зростання працівників, підтримує розвиток їхніх компетентностей та сприяє розширенню автономії у виконанні завдань. Розвиток лідерського потенціалу персоналу на різних рівнях управління розглядається як один із чинників підвищення адаптивності та стійкості організації.

Отже, лідерство виконує комплекс взаємопов'язаних функцій, які охоплюють визначення стратегічних орієнтирів розвитку, формування організаційної культури, мотивацію працівників, управління змінами, інтеграцію колективу та розвиток людського капіталу. Реалізація цих функцій сприяє підвищенню ефективності управління та забезпечує здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

В сучасних умовах лідерство є однією з найважливіших складових системи менеджменту будь-якої організації. Серед основних його проявів виділяють:

1) персоніфіковану форму соціального впливу;

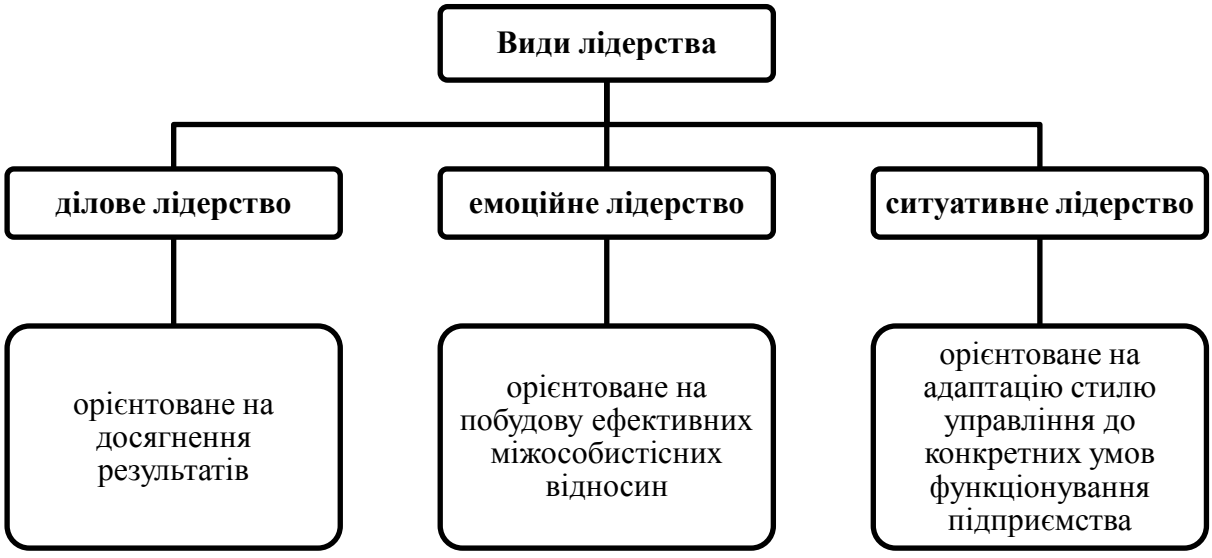
2) визначення перспектив розвитку, організація, координування та

регулювання діяльності працівників, виконання ролі коуча-наставника;

3) мотивацію діяльності членів колективу, спонукання їх до високопродуктивної діяльності, забезпечення командної синергії;

4) презентацію та лобіювання інтересів колективу за межами підрозділу або організації в цілому, забезпечення узгодженості між його внутрішніми та зовнішніми потребами [39].

В залежності від характеру взаємодії між членами колективу, джерела впливу керівника та умов здійснення управлінської діяльності виділяють три різновиди лідерства (рис. 1.2).



Джерело: сформовано автором на основі [49]

Рис. 1.2 Різновиди лідерства в залежності від характеру взаємодії між членами колективу

Ділове лідерство притаманне, перш за все, організаціям, де основна увага зосереджується на виконанні виробничих завдань і досягненні заздалегідь обумовлених результатів. Вплив лідера в такому випадку ґрунтується на професійній компетентності, значному досвіді роботи, високому рівні кваліфікації та здатності приймати обґрунтовані управлінські рішення. Ефективність ділового лідера визначається умінням організовувати роботу

колективу, координувати діяльність працівників, встановлювати професійні комунікації та раціонально розподіляти функції між учасниками робочого процесу. Авторитет такого керівника формується насамперед на основі його професійних знань і результатів діяльності.

Емоційне лідерство виникає здебільшого в процесі міжособистісної взаємодії та великою мірою пов'язане з особистісними характеристиками людини. Його основу складають здатність до емпатії, вміння підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі та позитивно впливати на мотивацію працівників. До характеристик емоційного лідера зазвичай відносять емоційну самосвідомість, навички саморегуляції та розвинені комунікативні здібності. Завдяки цим якостям він здатний підтримувати згуртованість групи, сприяти конструктивній взаємодії між її членами та підвищувати рівень залученості персоналу до спільної діяльності.

Ситуативне лідерство пов'язане з конкретними обставинами, у межах яких окремий член колективу отримує можливість здійснювати вплив на інших учасників групи. Джерелом такого впливу можуть бути професійні знання, досвід, особистий авторитет або здатність ефективно діяти в умовах певної ситуації. Прояви ситуативного лідерства залежать від характеру завдань, особливостей колективу та умов діяльності організації. Для цього типу лідерства характерними є адаптація стилю взаємодії до поточних обставин, врахування рівня підготовки працівників, вибір відповідних способів комунікації та коригування управлінських підходів залежно від змін у робочому середовищі.

Великий вплив на ступінь ефективності управління підприємством має стиль лідерства. Від того, які саме методи та інструменти використовуються лідером для здійснення впливу на членів команди, залежить психологічний клімат в колективі, ступінь мотивованості працівників та, зрештою, загальний результат діяльності компанії. Вибір стилю лідерства є багатоаспектною проблемою, оскільки на нього впливають різні за характером фактори: особисті якості керівника-лідера, його досвід управлінської діяльності, специфіка

поточних завдань, віковий, психологічний та освітньо-професійний склад колективу, стратегічні завдання, що стоять перед компанією та інші. Отже, доцільно розглянути детальніше особливості основних стилів лідерства та визначити їх переваги і недоліки з точки зору забезпечення ефективності діяльності організації [68].

У сучасних наукових дослідженнях та управлінській практиці класифікація стилів лідерства є досить різноманітною (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Підходи до класифікації стилів лідерства

Автор(-и)	Класифікація стилів лідерства
Левін К. [65]	Автократичний, демократичний та делегативний (ліберальний)
Сергієнко Т.І. [44]	Авторитарний, демократичний, ліберальний, трансформаційний, транзакційний
Томах В. В., Дорошенко Т. М., Тимошенко Ю. В. [47]	Автократичний, демократичний, laissez-faire, трансформаційний стиль, трансакційне, свідоме, ситуаційне
Копчак Ю. С., Матвеєв М. Е., Моторнюк У. І. [23]	Авторитарний, демократичний, ліберальний
Вебер М. [70]	Традиційне лідерство, харизматичне лідерство, раціонально-легальне (бюрократичне) лідерство
Ігнатьєва І. А., Шаломова А.О. [19]	Автократичний, демократичний, делегативний, автократичний, демократичний та ліберальний

Джерело: сформовано автором

Проте, аналізуючи діючі підходи до характеристики стилів лідерства у контексті розвитку теорій лідерства, можна поділити їх на дві групи: традиційні та новітні.

До традиційних, перш за все, слід віднести автократичний, демократичний та ліберальний стилі лідерства. Вперше ці стилі та їх вплив на колектив та ефективність його роботи були описані Куртом Левіним та його колегами наприкінці 1930-х років. Саме цей період прийнято вважати точкою зародження класичної типології стилів лідерства, яка використовується й дотепер. Крім того, дослідження Левіна стали відправною точкою для пошуку й інших стилів поведінки, які б сприяли зростанню рівня продуктивності, мотивованості та задоволеності колективу [43]. Стисла характеристика

згаданих стилів узагальнена в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Характеристика традиційних стилів лідерства

Критерій	Авторитарний (автократичний) стиль	Демократичний стиль	Ліберальний стиль
Характеристика стилю	Ґрунтується на централізації влади та одноосібному прийнятті рішень керівником.	Передбачає активне залучення працівників до обговорення та прийняття рішень.	Характеризується мінімальним втручанням керівника в діяльність підлеглих і широким делегуванням повноважень.
Роль лідера	Єдиний центр влади, контролю та ініціативи; визначає завдання й оцінює результати діяльності.	Координатор, який забезпечує двосторонню комунікацію та враховує думки працівників.	Консультант і наставник, який створює умови для самостійної роботи команди.
Вплив на мотивацію персоналу	Може знижувати внутрішню мотивацію та почуття значущості працівників.	Сприяє зростанню залученості, відповідальності та внутрішньої мотивації.	Підтримує самореалізацію та автономію висококваліфікованих працівників.
Вплив на корпоративну культуру	Формує культуру дисципліни та підпорядкування, проте може пригнічувати ініціативність і креативність.	Сприяє розвитку довіри, співпраці, взаємної підтримки та організаційної відданості.	Заохочує незалежність, творчість та інноваційність, однак може послаблювати згуртованість колективу.
Переваги	Швидке прийняття рішень; чіткий розподіл відповідальності; високий рівень дисципліни; можливість виконання значних обсягів роботи в стислі терміни.	Вища якість рішень завдяки використанню колективного досвіду; позитивний психологічний клімат; розвиток персоналу.	Стимулювання творчого потенціалу; високий рівень гнучкості; розвиток самостійності працівників.
Недоліки	Зниження ініціативності та задоволеності працею; ризик формування атмосфери страху; підвищення плинності кадрів.	Значні часові витрати на обговорення та узгодження рішень; складність досягнення консенсусу.	Імовірність втрати контролю над процесами; нечіткість розподілу обов'язків; ризик дезорганізації діяльності.
Умови ефективного застосування	Кризові ситуації, необхідність оперативного реагування, жорсткі часові обмеження, потреба в суворій дисципліні.	Стабільне середовище, орієнтація на довгостроковий розвиток, необхідність формування високої залученості персоналу.	Високий рівень професіоналізму, самоорганізації та внутрішньої мотивації працівників; діяльність творчих і наукових колективів.

Як ми бачимо, описані вище стилі лідерства мають як свої переваги, так і недоліки, і в різних колективах можуть бути застосовані з різним ступенем

успішності. В управлінській практиці в чистому вигляді певний стиль лідерства, як правило, не застосовується. Успішні лідери в своїй діяльності поєднують елементи різних стилів, враховуючи ступінь зрілості та кваліфікованості колективу, специфіку його діяльності та цілі, що мають бути досягнуті в коротко- та довгостоковій перспективі [44].

До новітніх концепцій стилів лідерства можна віднести трансакційну, трансформаційну, інноваційну та концепцію сервісного лідерства. Їх поява є наслідком поступового переходу від жорстких ієрархічних структур управління до більш гнучких людиноцентрованих моделей, які більше відповідають вимогам епохи цифровізації та глобальної нестабільності [34;35].

Найбільш традиційним серед перелічених стилів є трансакційний. Він сформувався в рамках класичного підходу до побудови системи управління, в якому основний акцент припадає на адміністративний контроль та стабільність. Основним принципом, якій лежить в основі даного підходу до лідерства, є принцип взаємної вигоди («ти мені – я тобі»). Лідер визначає потреби та бажання підлеглих, а потім встановлює обмінні відносини, в яких працівники отримують винагороду в обмін на лояльність та сумлінне виконання обов’язків [23]. Основною характеристикою даного стилю є створення системи чітко визначених винагород за досягнення результатів та відповідних санкцій за помилки або недотримання стандартів. При цьому лідер у цій парадигмі зосереджується на посиленому контролі над операційними процесами, забезпеченні точності виконання функціональних обов'язків та дотриманні встановлених регламентів. Це дозволяє забезпечити високий рівень ефективності роботи команди та вмотивованості працівників.

Такий стиль є дуже ефективним в рамках великих ієрархічно структурованих компаній, коли основною метою є досягнення стабільних передбачуваних результатів з дотриманням встановлених строків. З іншого боку, дослідники наголошують на тому, що практикування трансакційного лідерства може пригнічувати креативність персоналу, знижувати гнучкість у прийнятті рішень та утримувати працівників від пошуку інноваційних рішень,

оскільки мотивація залишається переважно зовнішньою [19]. Крім того, застосування даного стилю буде ефективним лише за умови, що члени колективу мають достатній рівень професійної зрілості та самоорганізованості [68].

Трансформаційне лідерство пропонує якісно інший підхід до управління, у якому керівник виступає як візіонер, здатний формулювати стратегічні цілі та надихати команду на їх досягнення [16]. Трансформаційний лідер не тільки дає розпорядження, а й змінює мотивацію своїх підлеглих, спонукаючи їх сприймати цілі організації як власні, розвиватись та зростати як професіонали. Його вплив базується на харизмі, інтелектуальній стимуляції та індивідуальному підході до кожного члена команди. В колективах, які очолює лідер такого типу, спостерігається високий рівень вмотивованості та морального духу. Плинність кадрів в таких колективах нижча, а рівень професійності – значно вищий [30]. Фокус уваги в рамках трансформаційного лідерства спрямований на міжособистісні стосунки, постійний розвиток та підтримку впровадження інновацій. Лідер у такій ролі виконує функції ментора і коуча, створюючи довірливу атмосферу з відчуттям психологічної безпеки.

Розглядаючі різні стилі лідерства, неможливо оминути й концепцію «сервісного лідерства». Вперше цей термін був запропонований у 1970-х роках Робертом К. Грінліфом і стосується керівника-лідера, для якого пріоритетними є інтереси підлеглих і громадян, а не власна влада чи кар’єра. Основними рисами лідера-серванта є: емпатія, увага до потреб команди, підтримка професійного розвитку, створення умов для самореалізації працівників [28]. Головною перевагою такого стилю лідерства є стимулювання розвитку людського потенціалу як керівника, так і команди в цілому[52].

Ще однією з новітніх концепцій лідерства є лідерство інноваційне. Даний стиль лідерства поєднує елементи різних підходів до управління, що сприяє генеруванню нових ідей, розробленню продуктів і послуг, а також пошуку рішень для складних організаційних завдань [64]. За визначенням дослідників Асима Шена та Ерола Ерена, інноваційні лідери прогнозують зміни у

зовнішньому середовищі та формують умови для успішного вирішення як поточних, так і майбутніх проблем. Вони окреслюють стратегічні напрями розвитку організації, консолідують працівників навколо визначених цілей і підтримують систему цінностей, що забезпечує впровадження інноваційних рішень.

Інноваційне лідерство ґрунтується на розвитку творчої організаційної культури, адаптивності та довгостроковому баченні перспектив. Лідери інтегрують творчі практики у діяльність команди, поєднуючи аналітичне й креативне мислення під час розроблення та реалізації управлінських рішень [46]. Вони стимулюють обмін ідеями між працівниками, підтримують експериментування та залучають колектив до спільного пошуку нових підходів. Застосування інноваційних методів допомагає долати внутрішні й зовнішні обмеження, підвищувати організаційну гнучкість і зміцнювати конкурентні позиції організації у довгостроковій перспективі [4].

Аналізуючи сучасні концепції лідерства, слід зауважити, що управлінська практика потребує не протиставлення цих моделей з метою вибору якогось одного, а їхнього стратегічного поєднання [9]. Пріоритетність того чи іншого стилю залежить від фази життєвого циклу, в якому знаходиться організація, ступеню професійної зрілості колективу, характер поставлених завдань, умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

На ранніх етапах створення та розвитку організації перевага надається неформальному спілкуванню, адже зазвичай колектив є порівняно невеликим та складається переважно з засновників та провідних спеціалістів. В таких умовах доцільним є застосування елементів демократичного або навіть ліберального стилю, що сприятиме підвищенню довіри до керівника-лідера [29]. Натомість зростання та розширення діяльності вимагає структурування бізнес-процесів, створення системи чітких ієрархічних підпорядкувань, що обумовлює застосування трансакційних а подекуди і адміністративних методів управління.

Окремим випадком є виникнення кризових та надзвичайних ситуацій, в

яких надзвичайної важливості набуває швидкість прийняття та реалізації рішень, злагодженість роботи команди та виконання великих обсягів завдань за порівняно короткий час. В таких умовах застосування авторитарного (автократичного) стилю може бути найдоцільнішим варіантом [20].

Натомість періоди бурхливого технологічного розвитку, впровадження стратегічних змін, цифровізації бізнес-процесів та впровадження інновацій потребують використання елементів трансформаційного лідерства [42]. Лідер формує бачення майбутнього розвитку організації, об'єднує працівників навколо спільних цілей і стимулює їхню внутрішню мотивацію. Дослідники організаційної поведінки пов'язують зазначені характеристики з підвищенням інноваційної активності та здатністю підприємств адаптуватися до змін ринкового середовища.

Що ж стосується особливостей сучасної управлінської практики в Україні, то особливої актуальності набуває проблема поєднання орієнтації на досягнення організаційних цілей із підтримкою міжособистісних взаємин у колективі [25]. Керівники, які змушені працювати в умовах воєнного стану, одночасно розв'язують виробничі завдання та реагують на психологічні потреби працівників. Розвинений емоційний інтелект, здатність до емпатії та навички конструктивної комунікації сприяють зміцненню довіри, підтриманню командної взаємодії та збереженню соціальної згуртованості [41;50].

Отже, гнучкість у використанні стилів управління дозволяє забезпечити високий рівень ефективності функціонування організації у будь-яких обставинах. Саме тому адаптивність виступає ключовою компетенцією лідера в сучасних умовах.

1.2. Моделі та механізми впливу лідера на корпоративну культуру підприємства

В умовах переходу в менеджменті від жорстких методів адміністрування до застосування «м'яких» важелів управління, питання, пов'язані з

формуванням та розвитком корпоративної культури набувають особливої ваги. Корпоративна культура здатна гармонізувати між собою різні аспекти діяльності підприємства та об'єднати колектив заради досягнення спільної мети. З іншого боку, вона виступає також значущим фактором, здатним позитивно вплинути на зовнішній імідж підприємства, підвищити його привабливість в очах клієнтів та інвесторів. [54]

Розглянемо детальніше сутність цього поняття. На думку ряду дослідників, термін «корпоративна культура» вперше був використаний німецьким офіцером та військовим теоретиком Гельмутом фон Мольтке для опису норм поведінки, традицій та взаємовідносин в офіцерському корпусі прусської армії у XIX столітті [1;8;22]. Однак у теорії та практиці менеджменту це поняття утвердилося значно пізніше – у 80-х роках XX століття, коли фокус наукових інтересів змістився на «нематеріальні» аспекти підвищення ефективності функціонування підприємств.

В результаті розвитку управлінської науки сформовано велику кількість різноманітних підходів до визначення сутності поняття «корпоративна культура», ряд з яких узагальнено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Визначення поняття «корпоративна культура» різними авторами

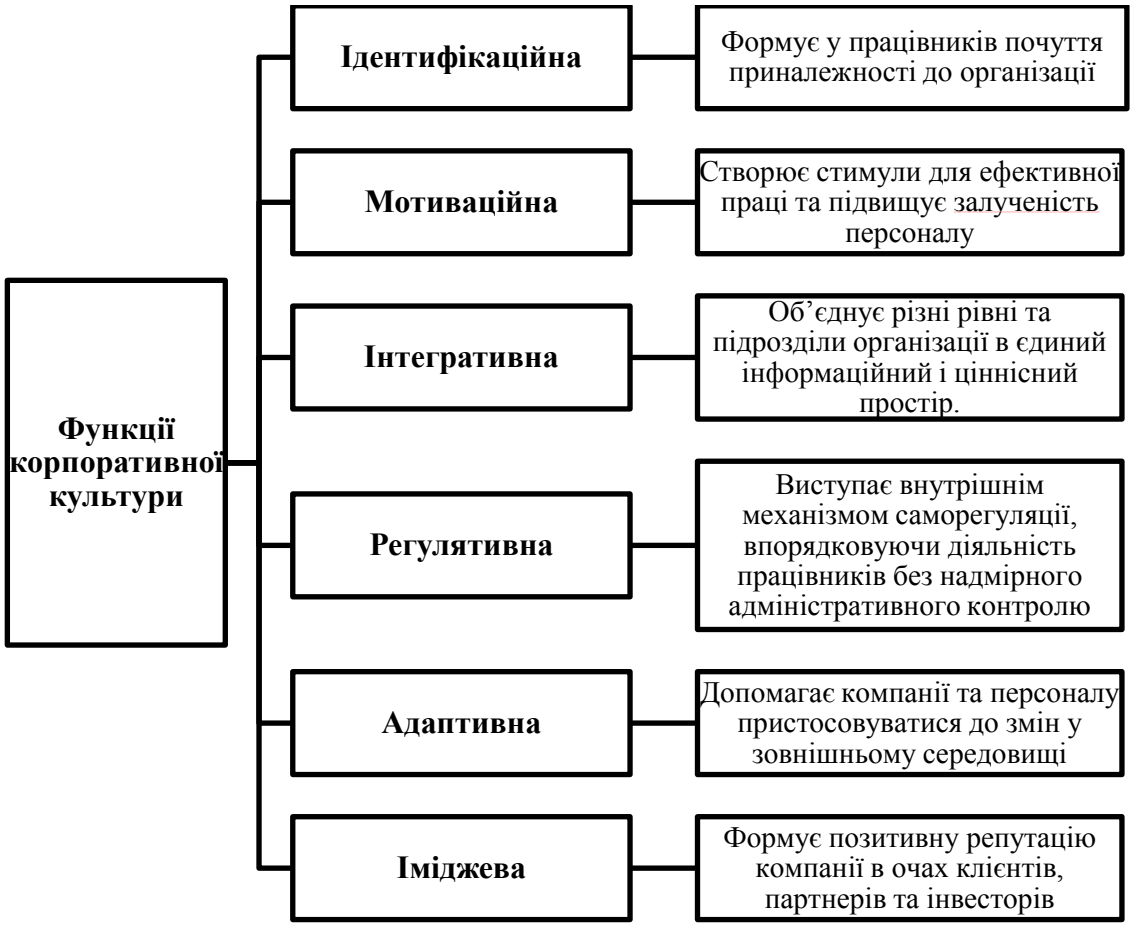
Автор	Визначення поняття
Е. Шейн [66]	Корпоративна культура - система спільних базових уявлень, що формується в процесі адаптації групи до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції
Г. Хофстеде [17]	Корпоративна культура - колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої
Чобіток В. І. [54]	Корпоративна культура - цілісна система взаємопов'язаних елементів від цінностей і норм до стратегічної місії й ритуалів, яка формує як внутрішнє середовище підприємства, так і її зовнішній образ
Громко Л. [8]	Корпоративна культура - специфічний продукт діяльності і розвитку підприємства, що виявляється в системі використовуваних цінностей, які розділяє весь персонал, завдяки цілеспрямованим діям суб'єкта управління з «прищеплення» працівникам єдиних культурних стереотипів поведінки
Шпильова В., Білик В., Романенко М. [60]	Корпоративна культура - це сукупність цінностей, норм, переконань, правил поведінки та традицій, які поділяються співробітниками підприємства та формують його внутрішнє середовище.

Як свідчать дані таблиці, більшість дослідників розглядають

корпоративну культуру як складне багатокомпонентне явище, що охоплює систему цінностей, уявлень, поведінкових патернів; має значний вплив на внутрішнє середовище організації та сприяє формуванню її ідентичності.

Узагальнюючи напрацювання вітчизняних і зарубіжних вчених, ми вважаємо, що корпоративну культуру доцільно розглядати як складну динамічну систему спільних цінностей, норм, переконань і моделей поведінки, які поділяються членами організації, визначають її унікальність та впливають на характер внутрішніх організаційних процесів і взаємодії із зовнішнім середовищем.

Значення корпоративної культури для забезпечення ефективного управління підприємством важко переоцінити. Вона виконує низку критично важливих функцій, що узагальнені на рис. 1.4.



Джерело: сформовано автором на основі [6;37;38;51]

Рис 1.4. Функції корпоративної культури на підприємстві

Як стратегічний ресурс, корпоративна культура є унікальним активом, який практично не піддається копіюванню з боку конкурентів, що створює стійку ринкову перевагу [12].

Ще одним важливим аспектом дослідження корпоративної культури підприємства є її типологія. Класичним підходом до класифікації видів культури вважається модель «Культура конкурентних переваг», розроблена Кім Кемерон та Робертом Квінном, яка виділяє чотири основні її типи, в залежності від управлінських пріоритетів, цінностей і способів організації роботи (табл. 1.5)

Таблиця 1.5

Види корпоративної культури за моделю Кемерона-Квінна

Тип корпоративної культури	Стисла характеристика	Ключові цінності
Кланова культура	Організація сприймається як «велика родина». Важливе значення мають згуртованість колективу, командна робота, участь працівників в управлінні.	Довіра, співпраця, лояльність, розвиток персоналу, взаємоповага.
Адхократична культура	Організація орієнтована на інновації, творчість та експериментування. Заохочується готовність до ризику та пошук нових можливостей.	Гнучкість, креативність, інноваційність, адаптивність, підприємливість.
Ринкова культура	Основна увага приділяється результативності, конкурентоспроможності, досягненню стратегічних цілей.	Конкурентоспроможність, продуктивність, ефективність, досягнення цілей.
Ієрархічна культура	Діяльність організації регламентується формальними правилами та процедурами. Пріоритетом є стабільність і контроль.	Порядок, передбачуваність, дисципліна, стандартизація, ефективність процесів.

Джерело: сформовано автором на основі [63]

Незалежно від виду моделі корпоративної культури, що формується на підприємстві, центральною фігурою цього процесу виступає саме лідер, який виступає не просто координатором ресурсів, а головним «архітектором смислів» та творцем культурного ландшафту підприємства [32;56].

Для системного розуміння того, як саме лідерство трансформує організаційне середовище, фундаментальне значення має трирівнева модель

корпоративної культури Едгара Шейна (див. рис. 1.5), яка дозволяє класифікувати об’єкти лідерського впливу від видимих проявів до глибинних когнітивних структур.

Як ми бачимо з рис. 1.5, корпоративна культура за Шейном має ієрархічну структуру, до складу якої входять артефакти, проголошені цінності та базові припущення [13]. На кожний з цих рівнів лідер здатен впливати через управлінські рішення, моделі поведінки та практики взаємодії з персоналом. Таким чином в діяльності організації закріплюються певні норми.



Рис 1.5 Рівні корпоративної культури за Е. Шейном

Артефактами називають видимі прояви корпоративної культури. До них належать: архітектурні особливості офісного простору, корпоративна символіка, елементи фірмового стилю, певні ритуали та формальні процедури. Керівник формує цей рівень, створюючи фізичне й символічне середовища, яке є відображенням пріоритетів підприємства. Наприклад, організація робочого простору в форматі «open space» може стимулювати командну взаємодію, регулярне проведення корпоративних заходів або відзначення професійних досягнень працівників сприяє посиленню згуртованості колективу [48].

Другий рівень корпоративної культури відведений декларованим цінностям та нормам. До них, перш за все, належать: місія, стратегічні цілі, принципи діяльності та управлінські пріоритети. На даному рівні лідер

визначає напрями розвитку організації та формалізує очікувані моделі поведінки. Велике значення тут має узгодженість між задекларованими принципами та реальними рішеннями керівника, що підвищує довіру до організаційних цілей і сприяє їх прийняттю персоналом як своїх власних.

Третій рівень включає базові припущення, що відображають глибинні уявлення працівників про характер міжособистісних відносин, розподіл відповідальності, ставлення до ризику, змін та організаційної влади. Проведення корекції на цьому рівні є найважчою, оскільки ці неписані установки формуються протягом тривалого часу і суттєво впливають на повсякденну поведінку членів колективу.

Отже, корпоративна культура є багатовимірним феноменом, що пронизує всі ланки системи управління та її ефективне формування вимагає від лідерів системної роботи на всіх рівнях — від візуальних атрибутів до зміни глибинних когнітивних установок персоналу.

Які ж інструменти або механізми можуть бути використані для імплементації лідерського бачення та цінностей до корпоративної культури?

Базуючись на теорії Е. Шейна більшість дослідників в своїх роботах виділяє первинні та вторинні механізми формування корпоративної культури (рис. 1.5).

Як ми бачимо з рис. 1.5, до складу первинних механізмів відносять прямі важелі впливу на когнітивні та поведінкові установки колективу.

Першим механізмом формування корпоративної культури виступають об'єкти лідерської уваги, оцінки та контролю. Працівники аналізують, які саме показники керівник регулярно відстежує під час нарад, оцінювання результатів роботи та ухвалення управлінських рішень. Пріоритетне значення можуть отримувати фінансові результати, якість обслуговування клієнтів, дотримання виробничих стандартів або характер взаємодії всередині колективу. Систематичне звернення керівника до певних аспектів діяльності формує у працівників уявлення про фактичні організаційні цінності. Керівник, який заохочує експериментування, підтримує нові ідеї та оцінює внесок працівників

у вдосконалення процесів, створює передумови для розвитку адхократичної культури.



Джерело: сформовано автором на основі [18;24;33;51]

Рис. 1.5 Механізми впровадження елементів корпоративної культури лідером організації

Другий механізм пов'язаний із реакцією лідера на критичні інциденти та організаційні кризи. Дослідники корпоративної культури розглядають кризові події як періоди прискореного засвоєння групового досвіду. Підвищене емоційне напруження посилює увагу працівників до дій керівника та способів розв'язання проблем. Рішення, які лідер приймає під час економічних потрясінь, структурних змін або в умовах воєнного стану, демонструють його ставлення до персоналу, відповідальності, ризику та розподілу повноважень. Поведінка керівника у складних обставинах впливає на рівень довіри в колективі, визначає прийнятні моделі взаємодії та закріплює нові поведінкові

норми.

Третій механізм охоплює критерії розподілу ресурсів і бюджетування. Напрями використання фінансових коштів, часу, технологічних можливостей і кадрового потенціалу відображають стратегічні пріоритети керівництва. Інвестиції у професійне навчання, розвиток компетентностей і програми наставництва підтримують цінності професійного зростання та самореалізації. Переважне спрямування ресурсів на підтримання поточної операційної діяльності посилює орієнтацію на контроль, регламентованість і стабільність результатів.

Четвертий механізм включає рольове моделювання, навчання та наставництво. Працівники сприймають поведінку керівника як орієнтир під час оцінювання прийнятних способів взаємодії та виконання професійних обов'язків. Особливо помітним цей вплив стає в процесі адаптації нових співробітників. Наставництво, коучинг і безпосередня передача досвіду дозволяють лідеру розвивати професійні та управлінські компетентності членів колективу. Послідовність між словами керівника та його щоденними діями зміцнює довіру до проголошених цінностей організації.

П'ятий механізм ґрунтується на критеріях призначення винагород, статусів і санкцій. Система матеріального та нематеріального заохочення визначає, які форми поведінки організація підтримує. Преміювання працівників за ініціативність, готовність брати відповідальність і пропонувати нові рішення сприяє розвитку інноваційної культури [5]. Розбіжність між задекларованими принципами та практикою винагородження знижує довіру до керівництва, послаблює внутрішню мотивацію та ускладнює процес ціннісної інтеграції персоналу.

Шостий механізм стосується критеріїв найму, відбору, просування та звільнення працівників. Кадрові рішення впливають на збереження та відтворення домінуючих організаційних цінностей. Під час добору персоналу керівник оцінює професійні компетентності кандидатів, їхню готовність до співпраці, відповідальність та відповідність нормам взаємодії, прийнятим у

колективі. Просування працівників, які демонструють поведінку, узгоджену з корпоративними принципами, підтримує стабільність культурних орієнтирів. Сукупність кадрових рішень визначає склад команди та впливає на подальший розвиток корпоративної культури.

У процесі формування організаційного середовища вторинні механізми забезпечують закріплення цінностей і норм у повсякденних практиках підприємства. Е. Шейн зазначав, що зі зростанням організації значення цих механізмів посилюється. Вони впливають на добір майбутніх керівників і підтримують узгодженість організаційних процесів [66].

Одним із вторинних механізмів виступає дизайн організаційного та фізичного простору. Планування офісних приміщень, архітектурні рішення та умови праці відображають уявлення керівництва про характер взаємодії між працівниками. Відкриті робочі простори сприяють інтенсивнішій комунікації, розвитку командної роботи та зменшенню соціальної дистанції. Кабінетна система підкреслює формалізацію відносин, розподіл повноважень і виражену ієрархічність. Плакати, інформаційні стенди, відеоматеріали та корпоративна атрибутика допомагають візуалізувати цінності організації та посилюють відчуття приналежності до неї [58].

Офіційна символіка й логотипи також беруть участь у формуванні корпоративної ідентичності. Фірмовий стиль, девізи та слогани відображають особливості підприємства й окреслюють прийнятні стандарти професійної поведінки.

Організаційні ритуали й традиції підтримують процес інституціоналізації культури. Регулярні зустрічі колективу, корпоративні заходи, церемонії нагородження працівників і тематичні події формують спільний досвід співробітників. Через такі практики організація закріплює уявлення про поведінку, яка відповідає її цінностям. Публічне визнання професійних досягнень сприяє зміцненню взаємної довіри та підвищує рівень організаційної відданості.

Корпоративні міфи, історії та розповіді про ключові події в розвитку

підприємства виконують освітню й інтеграційну функції. Вони передають новим працівникам інформацію про способи подолання труднощів, підходи до розв'язання проблем і характер управлінських рішень у критичних ситуаціях. Узгодженість між офіційними повідомленнями керівництва та реальними прикладами з історії організації зміцнює довіру всередині колективу й підтримує спільне бачення організаційних цілей.

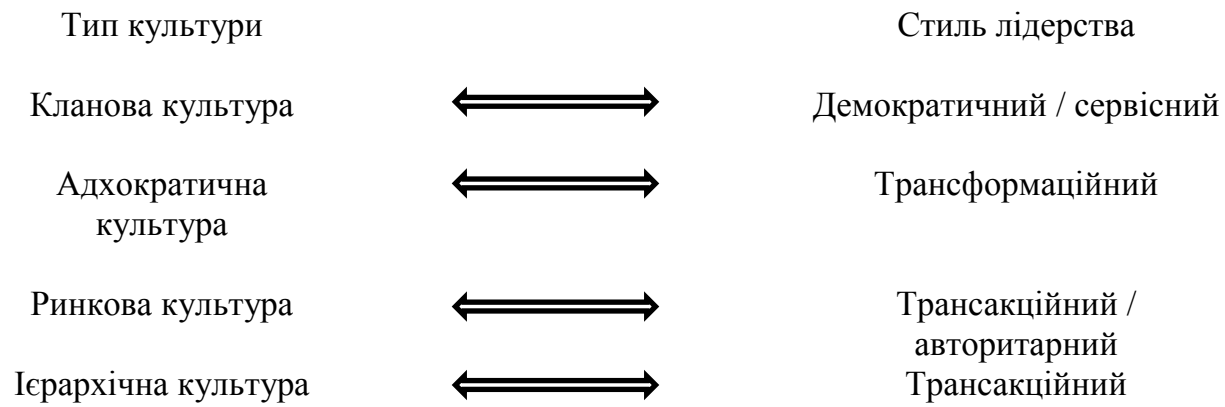
До вторинних механізмів належать також формальні системи управління та офіційно закріплена філософія організації. Корпоративні кодекси, внутрішні положення та стандарти взаємодії з клієнтами й партнерами конкретизують базові цінності підприємства. Такі документи регулюють очікувані моделі поведінки, забезпечують узгодженість управлінських практик і сприяють координації індивідуальних та організаційних цілей.

Вторинні механізми підтримують відтворення корпоративної культури та забезпечують її передачу новим членам колективу. Узгодженість між повсякденними діями керівництва, формальними процедурами й символічними елементами організаційного середовища посилює стійкість ціннісної системи підприємства. Підприємства, які інтегрують культурні норми в управлінські процеси, отримують додаткові можливості для збереження організаційної цілісності, адаптації до змін і підтримання конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

У теорії менеджменту дослідники пов'язують ефективність управління зі ступенем відповідності між стилем лідерства та домінуючим типом корпоративної культури (конгруентністю) [14]. Теоретичним підґрунтям для аналізу цього взаємозв'язку є модель «Рамка конкуруючих цінностей», основні положення якої ми розглянули вище. Автори класифікували організаційні культури за двома вимірами: «гнучкість і дискреційність - стабільність і контроль» та «внутрішній фокус і інтеграція - зовнішній фокус і диференціація».

Концепція конгруентності виходить із положення, що кожен із чотирьох типів корпоративної культури потребує певного набору лідерських

компетентностей. Відповідність між характеристиками організаційного середовища та управлінською поведінкою керівника впливає на рівень залученості персоналу, якість прийнятих рішень і здатність підприємства досягати визначених цілей (рис. 1.6).



Джерело: сформовано автором на основі [7;39]

Рис.1.6. Взаємозв’язок між типом корпоративної культури та стилем лідерства

Кланова культура орієнтується на підтримку працівників, командну взаємодію та розвиток людського потенціалу. За таких умов керівник виконує функції фасилітатора, наставника та координатора групових процесів. Демократичний і сервісний стилі лідерства узгоджуються з цінностями цього культурного архетипу, оскільки передбачають відкриту комунікацію, участь працівників у прийнятті рішень та увагу до їхніх професійних потреб. Емпіричні дослідження демонструють зв'язок між орієнтацією керівництва на міжособистісні відносини, задоволеністю персоналу та рівнем організаційної відданості [31;39].

Адхократична культура підтримує ініціативність, творчий пошук і готовність до змін. Трансформаційне лідерство найбільшою мірою відповідає особливостям такого середовища. Керівник формує бачення розвитку організації, стимулює інтелектуальну активність працівників і заохочує експериментування. Поєднання гнучкої корпоративної культури з лідерством,

орієнтованим на зміни, підвищує здатність підприємства адаптуватися до умов цифрової трансформації та технологічного оновлення.

В ієрархічній культурі домінують регламентація, формалізовані процедури та контроль виконання завдань. Трансакційний стиль лідерства відповідає потребам таких організацій, оскільки ґрунтується на чіткому розподілі відповідальності, системі винагород і санкцій та дотриманні встановлених правил. Цей підхід підтримує стабільність операційних процесів у структурах із високим рівнем формалізації діяльності, зокрема в державних установах або організаціях, діяльність яких регулюється великою кількістю нормативних вимог.

Ринкова культура спрямовує увагу організації на досягнення результатів, посилення конкурентних позицій та виконання цільових показників ефективності. У таких умовах керівники частіше використовують директивні або трансакційні підходи до управління. Їхня діяльність зосереджується на координації зусиль колективу для досягнення стратегічних цілей, підвищенні продуктивності та зміцненні позицій підприємства на ринку.

Дослідники приділяють окрему увагу наслідкам невідповідності між стилем лідерства та типом корпоративної культури. Використання трансакційних методів управління в організаціях із вираженою клановою культурою супроводжується зниженням задоволеності працею, послабленням внутрішньої мотивації та зростанням плинності кадрів. Подібні суперечності між очікуваннями працівників і поведінкою керівництва ускладнюють реалізацію стратегічних завдань та погіршують соціально-психологічний клімат у колективі [11].

Узгодження лідерства й корпоративної культури доцільно розглядати на трьох взаємопов'язаних рівнях. Когнітивно-ціннісний рівень передбачає відповідність особистих переконань керівника місії та цінностям організації. Поведінково-управлінський рівень охоплює вибір методів впливу, які відповідають очікуванням персоналу та специфіці організаційної взаємодії. Стратегічно-організаційний рівень включає побудову системи ключових

показників ефективності, процедур оцінювання та регламентів, узгоджених із домінуючими культурними орієнтирами [39].

Модель конгруентності демонструє залежність управлінської результативності від ступеня відповідності між культурними характеристиками організації та стилем лідерства. Керівники, які враховують особливості корпоративної культури під час вибору управлінських підходів, отримують додаткові можливості для підвищення залученості персоналу, зміцнення організаційної стабільності та реалізації стратегічних цілей. Регулярне застосування інструментів культурної діагностики допомагає адаптувати лідерські практики до етапу розвитку підприємства та змін зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ

Лідерство належить до складних соціально-психологічних явищ, які посідають центральне місце в дослідженнях сучасного менеджменту. Ранні концепції пов'язували лідерство переважно з владою, формальними повноваженнями та здатністю забезпечувати дисципліну в колективі. Сучасні підходи акцентують увагу на соціальному впливі, ціннісній взаємодії та мобілізації працівників для досягнення спільних цілей.

Аналіз класифікацій стилів лідерства продемонстрував поступове розширення спектра управлінських підходів. Традиційні стилі, представлені авторитарною, демократичною та ліберальною моделями, зберігають практичне значення в діяльності сучасних організацій. Поряд із ними поширення набули концепції трансформаційного, трансакційного, сервісного та інноваційного лідерства. Кожен із зазначених стилів характеризується специфічними механізмами впливу на персонал, особливостями комунікації та різним ступенем орієнтації на контроль, розвиток або підтримку творчої активності.

Вибір управлінського підходу визначається стратегічними завданнями підприємства, етапом його розвитку, рівнем професійної зрілості працівників та умовами функціонування організації. Додаткового значення цей вибір набуває

в періоди високої невизначеності, цифрової трансформації та зовнішніх кризових впливів.

Корпоративна культура підприємства являє собою систему спільних цінностей, норм і поведінкових моделей, що визначають характер внутрішньої організаційної взаємодії та формують унікальні ознаки підприємства. Вона впливає на процеси адаптації персоналу, рівень організаційної відданості, характер комунікацій та способи розв'язання проблемних ситуацій.

Насьогодні класичним способом типологізації корпоративної культури є виокремлення чотирьох базових її типів: кланової, адхократичної, ринкової та ієрархічної. Кожен з них характеризується специфічними ціннісними орієнтирами, особливостями управління та критеріями оцінювання результативності.

Велике значення для ефективного управління організацією має досягнення конгруентності між стилем лідерства та домінуючим типом корпоративної культури. Кланова культура узгоджується з демократичними та сервісними підходами до керівництва. Адхократичне середовище створює сприятливі умови для реалізації трансформаційного та інноваційного лідерства. Ієрархічна культура передбачає використання трансакційних механізмів управління, орієнтованих на регламентацію та контроль. Ринкова культура підтримує стилі, зосереджені на досягненні результатів і забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Невідповідність між культурними характеристиками організації та поведінковими установками керівника супроводжується зниженням задоволеності працівників, послабленням мотивації та погіршенням соціально-психологічного клімату.

Отримані результати свідчать про необхідність інтегрованого підходу до управління лідерством і корпоративною культурою. Регулярна діагностика корпоративної культури, оцінювання лідерських компетентностей і своєчасне коригування управлінських підходів сприятимуть підвищенню адаптивності організації, зміцненню внутрішньої згуртованості та досягненню стратегічних цілей розвитку.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ ВПЛИВУ СТИЛЮ ЛІДЕРСТВА НА СТАН КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПРИКЛАДІ ФОП ГІЛЬ Б.С.

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ФОП Гіль Б.С.

У межах дослідження впливу стилю лідерства на корпоративну культуру організації критично важливим є ґрунтовний аналіз об’єкта, на прикладі якого простежуються зазначені закономірності. Фізична особа-підприємець Гіль Б. С. являє собою приклад сучасного суб’єкта мікропідприємництва, що функціонує в умовах цифровізації економіки та екстремальної турбулентності зовнішнього середовища.

Проаналізуємо основні організаційно-економічні параметри діяльності об’єкта дослідження.

Фізична особа-підприємець Гіль Б.С. зареєстрований відповідно до вимог чинного законодавства України 06 квітня 2023 року. Юридична та фактична база діяльності підприємства знаходиться в місті Харкові, що накладає специфічний відбиток на стратегію його виживання та розвитку.

Місія суб’єкта підприємництва полягає у наданні високотехнологічних послуг у сфері цифрового маркетингу, що відповідає вимогам сьогодення щодо людиноцентрованого та технологічно просунутого бізнесу. Ключовими напрямами діяльності ФОП Гіль Б. С. є стратегічний маркетинг у соціальних мережах (SMM), розробка складного графічного та відеоконтенту, а також реалізація високоточних рекламних кампаній на основі результатів аналізу великих масивів даних. Особливістю бізнес-моделі підприємства є активна інтеграція інструментів штучного інтелекту (ChatGPT, Midjourney) для оптимізації процесів генерації контенту, що дозволяє суттєво підвищувати швидкість виконання замовлень та забезпечувати індивідуалізацію послуг для клієнтів.

Сфера економічної діяльності суб’єкта господарювання офіційно закріплена за широким спектром кодів КВЕД, що забезпечує комплексну реалізацію маркетингових стратегій. Інформація щодо основного та додаткових видів діяльності в розрізі КВЕД узагальнена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика видів економічної діяльності ФОП Гіль Б. С.

№	КВЕД	Назва виду діяльності	Зміст діяльності відповідно до КВЕД	Практична реалізація у діяльності ФОП
1	63.99	Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у. (основний вид діяльності)	Надання інформаційних послуг, які не включені до інших категорій класифікатора	Створення текстового та візуального контенту, збір і систематизація інформації про ринкові тенденції та тренди у SMM, аналітична обробка результатів маркетингових кампаній, консультування щодо цифрового позиціонування брендів
2	73.11	Рекламні агентства	Планування, організація та розміщення рекламних матеріалів, розробка рекламних кампаній	Створення рекламних креативів, налаштування кампаній у Meta Ads Manager, проведення A/B тестування, оптимізація рекламних бюджетів, підготовка аналітичних звітів для клієнтів
3	74.10	Спеціалізована діяльність із дизайну	Надання професійних послуг у сфері графічного та інших видів дизайну	Розроблення банерів, афіш, візуалів для Instagram-каруселей і сторіз, створення брендованого контенту з використанням Canva, Figma та Adobe Photoshop з урахуванням особливостей цільової аудиторії
4	62.01	Комп'ютерне програмування	Розроблення програмного забезпечення та програмних рішень	Налаштування інтеграцій між CRM-системами, автоматизація маркетингових процесів за допомогою скриптів, чат-ботів та інших програмних інструментів
5	62.09	Інша діяльність у сфері інформаційних технологій	Надання IT-консультацій, технічної підтримки та впровадження інформаційних технологій	Використання сервісів штучного інтелекту (ChatGPT, Midjourney, Neural.love та інших) для генерації текстів, створення візуального контенту, обробки відеоматеріалів та адаптації контенту до алгоритмів соціальних мереж
6	63.11	Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах	Обробка, аналіз і зберігання інформації, надання пов'язаних інформаційних послуг	Збір, систематизація та аналіз показників рекламних кампаній, оцінювання охоплення аудиторії, конверсії та інших маркетингових метрик для підвищення ефективності управлінських рішень
7	63.12	Вебпортали	Адміністрування та підтримка вебресурсів	Консультаційний супровід клієнтів щодо ведення вебресурсів, налаштування цільових сторінок для рекламних кампаній, розробка структури лендингів
8	73.20	Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки	Проведення маркетингових досліджень, аналіз споживчих настроїв та конкурентного середовища	Дослідження ринкових тенденцій, аналіз поведінки споживачів і діяльності конкурентів, розроблення SMM-стратегій, адаптація рекламних матеріалів до характеристик цільових сегментів

Зазначені напрями діяльності формують комплексний підхід до реалізації завдань цифрового просування, брендингу, IT-комунікацій та контент-маркетингу, що дозволяє підприємству ефективно функціонувати в умовах сучасного ринку діджитал-послуг.

Основна місія підприємства – створення повноцінного контентного продукту, який «говорить» мовою конкретної аудиторії. Робота ведеться з популярними платформами, такими як Instagram, Facebook, TikTok, YouTube та Twitter (X). У кожної з них - свої алгоритми, своя аудиторія і свої правила пріоретизації контенту. Саме тому важливо не просто створити красиву картинку чи дотепний текст, а й адаптувати його під поведінкові та візуальні очікування користувачів кожної платформи.

Процес створення контенту - це не хаотичний набір творчих імпульсів, а добре продумана стратегія. Починається все з розробки контент-стратегії, де враховується позиціонування бренду, цілі кампанії, тон комунікації та особливості ЦА. Потім формується візуальна айдентика сторінки - вона має не просто виглядати гарно, а бути впізнаваною, емоційною та послідовною. Наступний етап - написання текстів: постів, сторіз, коментарів, що мають бути водночас інформативними, переконливими й емоційно залученими.

Важливу роль відіграє графіка - від створення банерів та афіш до складніших каруселей. Окремий акцент робиться на відео-формат, який домінує у соціальних мережах. Монтаж коротких відео для Reels, Shorts, TikTok вимагає не лише технічної вправності, а й відчуття трендів та сценарної логіки.

Незважаючи на відносно короткий термін функціонування (з квітня 2023 року), підприємство демонструє високу адаптивність до кризових умов, що є визначальним фактором життєздатності бізнесу в умовах воєнного стану. Війна в Україні стала безпрецедентним викликом, який вимагає від організацій не лише виживання, а й здатності до швидкої трансформації стратегій та процесів. Для ФОП Гіль Б. С., що базується в Харкові, стійкість забезпечується через гнучку проектну структуру та дистанційний формат взаємодії з розподіленою командою фахівців.

В якості наступного етапу дослідження проведемо аналіз фінансових показників діяльності досліджуваного суб'єкта підприємництва. Важливість такої оцінки зумовлена тим, що стійкий фінансовий стан є фундаментом для подальшого розвитку підприємства, в тому числі й розбудови ефективної корпоративної культури.

Інформація щодо основних фінансових показників діяльності об'єкта дослідження наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні фінансові показники діяльності ФОП Гіль Б.С. за 2023-2025 рр.

Показник	Рік			Темп приросту, %	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Доходи, тис. грн	4934,96	2299,07	4954,73	-53,41	115,51
Витрати, тис. грн	1609,58	1015,89	1739,80	-36,88	71,26
Прибуток від підприємницької діяльності, тис. грн	3325,38	1283,18	3214,93	-61,41	150,54

Як свідчать дані табл. 2.2, доходи ФОП Гіль Б.С. демонструють нерівномірну динаміку: зниження у 2024 році на 53,41% порівняно з попереднім роком та швидке зростання у 2025 році на 115,51%. Подібна динаміка може бути пояснена тим, що 2024 рік став для підприємства своєрідним адаптаційним періодом, що настав після періоду різкого зростання у 2023 році. У 2025 ж році вдалось вийти на відносно стабільні фінансові показники із загальним річним доходом майже 5 млн грн. За даними податкової звітності, основними контрагентами, що забезпечують стабільність грошових потоків, виступають ТОВ «2ВІКТОРІ ДІДЖИТАЛ» та ТОВ «СТОРІЗ ГРУП».

Схожу за характером динаміку демонструють і показники витрат та прибутку від підприємницької діяльності: у 2024 році обсяги витрат зменшились на 36,88% порівняно з попереднім періодом, а у 2025 році – зросли відповідно на 71,26%. Подібна динаміка пояснюється тим, що у структурі витрат домінуючу частку займають змінні витрати, зокрема витрати на оплату послуг залучених спеціалістів, обсяги яких залежать від показників доходу.

Що ж стосується показників прибутку від підприємницької діяльності, то слід відмітити, що, незважаючи на певні фінансові труднощі у 2024 році , що призвели до відповідного зниження даного показника на 61,41% за підсумками року, його величина протягом досліджуваного періоду складає додатне значення, що свідчить про ефективність діяльності аналізованого підприємства.

Показники величини і структури доходів ФОП Гіль Б.С. в розрізі видів економічної діяльності узагальнені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Обсяги та структура доходів ФОП Гіль Б.С. в розрізі видів економічної діяльності за 2023-2025 рр.

КВЕД	Сума доходів, тис. грн			Середні показники за 2023-2025 рр.	
	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Тис. грн	%
63.99	2763,58	1287,48	2774,65	2275,24	56,00
73.11	986,99	459,81	990,95	812,58	20,00
74.10	493,50	229,91	495,47	406,29	10,00
62.01	246,75	114,95	247,74	203,15	5,00
62.09	98,70	45,98	99,09	81,26	2,00
63.11	197,40	91,96	198,19	162,52	4,00
63.12	98,70	45,98	99,09	81,26	2,00
73.20	49,35	22,99	49,55	40,63	1,00
Разом доходів	4934,96	2299,07	4954,73	4062,92	100

Як ми бачимо з даних таблиці 2.3, домінуючими у структурі доходів досліджуваного суб’єкта господарювання є доходи від основного виду діяльності , а саме від надання інформаційних послуг. Їх питома вага у структурі доходів складає в середньому 56% за досліджуваний період. На другому місці за обсягом доходів знаходяться надходження від планування та реалізації рекламних кампаній, їх середня питома вага у загальній сумі складає 20%. Третю за обсягом частку займають надходження від надання професійних послуг у сфері графічного та інших видів дизайну (10%). Надходження від інших видів діяльності за досліджуваний період складають в середньому 14% від загального обсягу доходів.

Для більш повного уявлення про результативність діяльності ФОП Гіль Б.С. проведемо оцінку динаміки його доходів у квартальному розрізі за період 2023-2025 рр. (рис. 2.1).

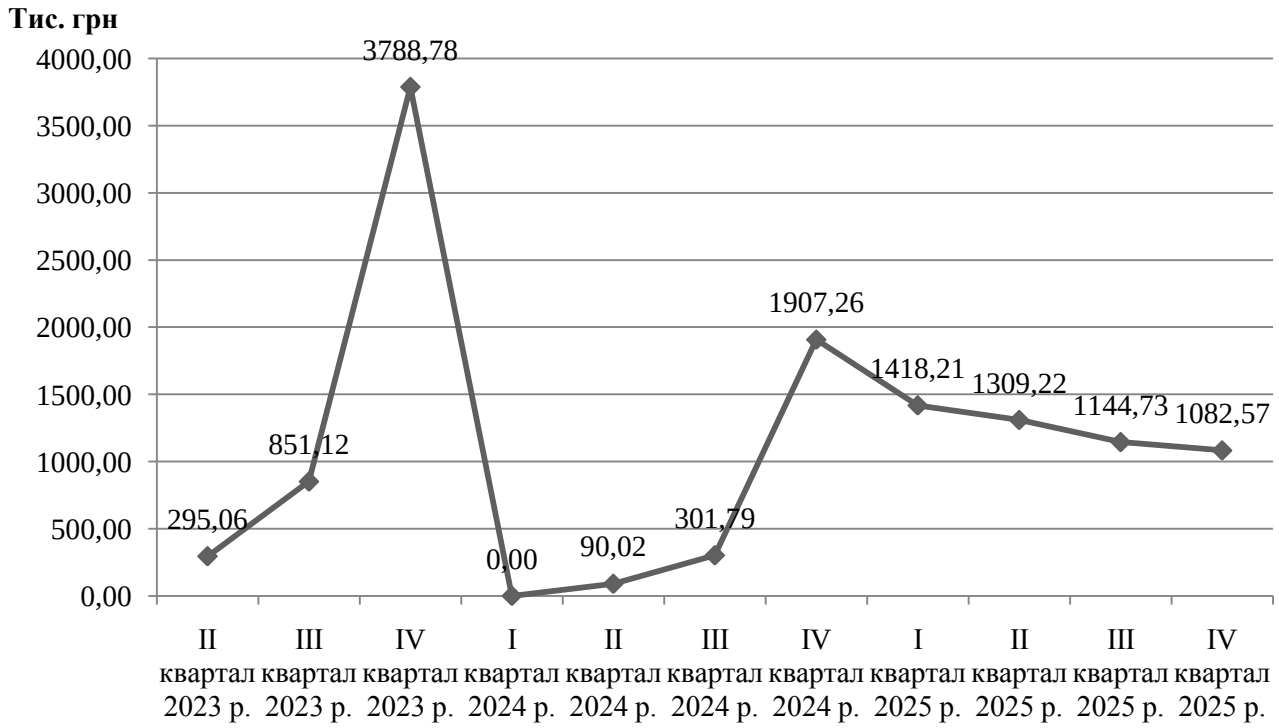


Рис. 2.1 Динаміка доходів ФОП Гіль Б.С. в квартальному розрізі за 2023-2025 рр., тис. грн

Аналіз показує, що 2023 рік став для підприємства періодом заснування та екстремального зростання, що відображає активну стратегію лідера щодо захоплення ринкової ніші. Після державної реєстрації у квітні, вже у III кварталі дохід склав 851 116,26 грн, продемонструвавши приріст у +188,5% порівняно з попереднім періодом. Пікове значення було досягнуто у IV кварталі 2023 року, коли дохід сягнув 3 788 782 грн, що на 345,1% перевищило показники III кварталу. Такий результат став наслідком масштабної реалізації рекламних кампаній у «високий сезон» та здатності керівника ефективно координувати ресурси розподіленої команди для задоволення підвищеного

попиту замовників. Етап стрімкого масштабування підтвердив життєздатність обраної бізнес-моделі та високу адаптивність системи управління до вимог цифрового маркетингу.

2024 рік характеризувався для «ФОП Гіль Б.С.» як період адаптації та відновлення після сезонної паузи та воєнних викликів. У І кварталі було зафіксовано нульовий рівень доходу, що свідчило про тимчасове припинення масштабних проектів або глибоку трансформацію операційних процесів. Проте вже з ІІ кварталу (90 017,4 грн) розпочався висхідний тренд, який завершився суттєвим зростанням у IV кварталі 2024 року до рівня 1 907 260,44 грн. Відносний приріст у цей період склав вражаючі 531,9%. Науковий аналіз пов’язує таке швидке відновлення із впровадженням автоматизованих рішень на базі штучного інтелекту та гнучким коригуванням стратегій просування, що дозволило лідеру оптимізувати рекламні бюджети клієнтів і відновити їхню довіру. Це підкреслює роль лідера як «резильєнтного візіонера», здатного утримувати керованість об'єктом навіть у моменти критичних спадів.

2025 рік демонструє вихід підприємства на траєкторію стабільного розвитку та формування прогнозованої фінансової архітектури. Загальний річний дохід склав 4954728,39 грн, що свідчить про успішну інституціоналізацію системного підходу до побудови маркетингових воронок.

Наступним етапом аналізу має стати оцінка організаційної структури ФОП Гіль Б.С., оскільки її проведення дозволяє виявити особливості реалізації лідерських функцій і формування корпоративної культури. Цифровізація бізнес-процесів, поширення дистанційних форматів зайнятості та високий рівень динамічності ринку цифрових послуг сприяли пошуку управлінських моделей, здатних забезпечувати оперативність прийняття рішень і раціональне використання ресурсів. Для мікропідприємств, що спеціалізуються на інтелектуальних послугах, проектні форми організації діяльності створюють умови для швидкої адаптації до змін ринкового середовища.

Організаційна структура «ФОП Гіль Б.С.» має гнучкий проектний характер. Власник підприємства здійснює стратегічне управління, координує

взаємодію між учасниками команди та визначає напрями розвитку бізнесу. Виконання операційних завдань забезпечують профільні фахівці, серед яких SMM-менеджери, дизайнери, таргетологи, копірайтери та аналітики (рис. 2.2).

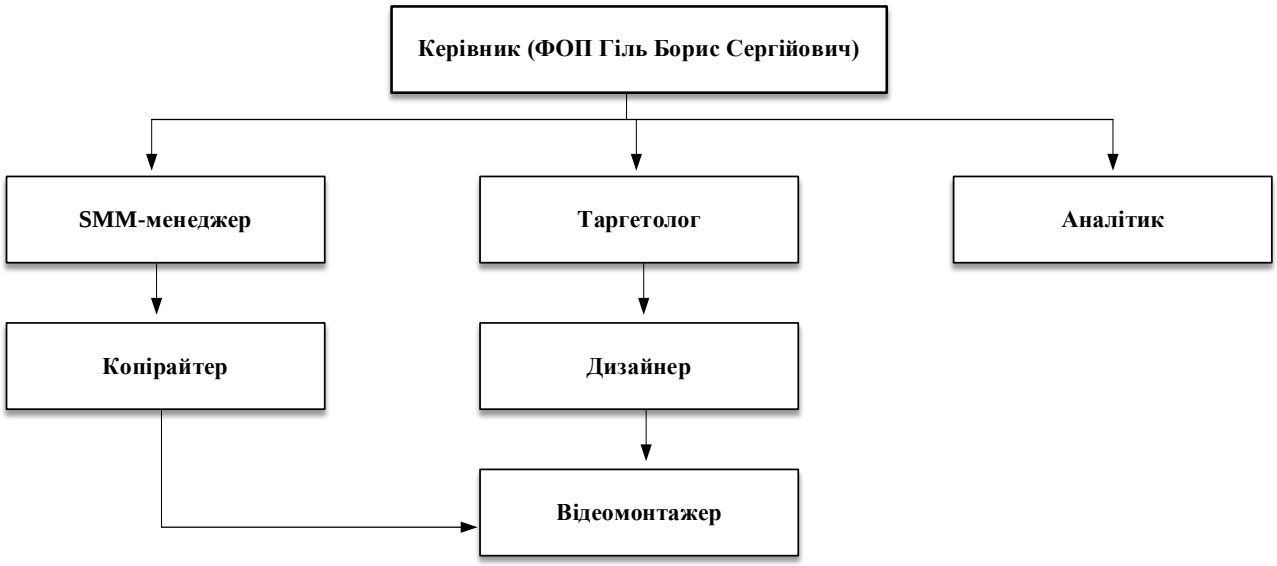


Рис. 2.2 Організаційна структура ФОП Гіль Б.С.

Залежно від специфіки проекту підприємець формує робочі групи, склад яких може змінюватися відповідно до потреб замовника. Такий підхід відкриває можливість залучення вузькопрофільних експертів на договірних засадах і підвищує якість реалізації творчих та аналітичних завдань.

Проектна модель управління має низку економічних переваг. Підприємство уникає витрат, пов'язаних із утриманням численного штату працівників та розширенням адміністративного апарату. Гнучкість кадрової політики сприяє підтриманню фінансової стійкості, що набуває особливого значення в умовах воєнного стану. Скорочення постійних витрат підвищує здатність бізнесу реагувати на коливання попиту. Водночас проектна структура забезпечує оперативне коригування складу команди відповідно до змін у цифровому маркетинговому середовищі, включаючи трансформацію алгоритмів соціальних мереж і появу нових інструментів просування.

Організація роботи досліджуваного підприємства ґрунтується переважно на дистанційній взаємодії. Цей формат відповідає специфіці сфери інтернет-маркетингу, де більшість виробничих процесів реалізується за допомогою цифрових технологій. Координацію діяльності учасників команди забезпечують онлайн-платформи управління проектами, месенджери та сервіси автоматизації. Використання цифрових каналів комунікації підтримує безперервний обмін інформацією, спрощує моніторинг виконання завдань і дозволяє своєчасно коригувати робочі процеси.

Особливості організаційної архітектури визначають специфіку лідерського впливу. Власник підприємства формує стратегічне бачення розвитку бізнесу, окреслює цілі проектів та підтримує залученість команди до їх реалізації. Одночасно він здійснює контроль за ключовими показниками ефективності, дотриманням термінів виконання робіт і досягненням узгоджених результатів. Поєднання цих функцій попередньо свідчить про використання елементів трансформаційного та трансакційного лідерства.

Дистанційний формат співпраці посилює значення взаємної довіри між учасниками команди. Оцінювання результативності праці здійснюється переважно на основі виконаних завдань, якості кінцевого продукту та дотримання встановлених строків. Такий підхід розширює професійну автономію виконавців і водночас підвищує рівень їхньої відповідальності за досягнення визначених показників.

Подальший розвиток підприємства значною мірою залежатиме від здатності зберігати баланс між централізованим стратегічним керівництвом і делегуванням спеціалізованих функцій залученим фахівцям. Інтеграція інструментів штучного інтелекту у маркетингові процеси розширює можливості автоматизації рутинних операцій, прискорює аналітичну обробку інформації та оптимізує створення контенту. Використання таких технологій потребує відповідних управлінських рішень, спрямованих на підтримку професійного розвитку команди та оновлення організаційних практик [10].

Отже, організаційна структура «ФОП Гіль Б.С.» відображає адаптацію мікробізнесу до умов цифрової економіки. Проектний характер взаємодії, дистанційний формат роботи та залучення зовнішніх фахівців створюють передумови для швидкого реагування на зміни ринку. Поєднання стратегічної ролі власника із функціональною автономією виконавців сприяє підвищенню гнучкості управління, підтриманню конкурентоспроможності та забезпеченню подальшого розвитку підприємства.

2.2. Діагностика домінуючого стилю лідерства та типу корпоративної культури на підприємстві

Дослідження взаємозв'язку між лідерством і корпоративною культурою потребує використання інструментів, здатних відобразити як поведінкові характеристики керівника, так і особливості функціонування організаційного середовища. Для аналізу діяльності ФОП Гіль Б.С., що здійснює діяльність у сфері цифрового маркетингу та використовує розподілену модель організації праці, доцільним є поєднання кількісних і якісних методів збору інформації. Такий підхід дозволяє отримати комплексне уявлення про механізми формування корпоративної культури та специфіку реалізації лідерського впливу в умовах мікропідприємства. Завданнями аналізу визначено: діагностику стилю лідерства у досліджуваній організації, визначення поточного та бажаного типу корпоративної культури та оцінка ступеня конгруентності між ними.

Для оцінювання стилю лідерства у межах дослідження обрано методику Багатофакторного опитувальника лідерства (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ), розробленого Б. Бассом та Б. Аволіо. Науковці широко використовують цей інструмент для діагностики трансформаційного, трансакційного та пасивно-уникаючого стилів лідерства [3;26]. Методика забезпечує можливість аналізу окремих компонентів лідерської поведінки,

зокрема інтелектуальної стимуляції, індивідуалізованого підходу до підлеглих, управління за відхиленнями та використання системи винагород.

Для потреб нашого мікропідприємства канонічний опитувальник було адаптовано: скорочено кількість питань з 45-ти до 18-ти та застосовано п’ятибальну шкалу оцінювання. Форма опитувальника та методика оцінювання отриманих результатів наведені в додатку А.

За результатами опитування, проведеного серед персоналу, що співпрацює з ФОП Гіль Б.С., визначено середню бальну оцінку за кожним блоком, що відповідає за окремий вид лідерства. Отримані дані узагальнено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика результатів діагностики стилю лідерства за методикою MLQ

Стиль лідерства	Усереднена кількість балів за результатами опитування	Рівень
Трансформаційне	21	Середній
Трансакційне	21	Середній
Пасивне	6,5	Низький

Як ми бачимо з даних таблиці, результати аналізу дають підставу говорити про наявність комбінованого лідерського профілю, сформованого під впливом специфіки діджитал-середовища, проектної організації праці та необхідності оперативного реагування на зміни ринку. Такий профіль поєднує ознаки трансформаційного та трансакційного лідерства за збереження централізованого стратегічного управління. На нашу думку, така ситуація є типовою для представників малого та мікробізнесу, оскільки в цій сфері рідко зустрічається певний «чистий» стиль лідерства.

Аналіз поведінкових характеристик керівника вказує на домінування централізованої моделі прийняття рішень. Власник підприємства здійснює стратегічне планування, визначає напрями розвитку бізнесу, обирає ключові сегменти ринку та встановлює критерії оцінювання результативності. Подібна

конфігурація управління є типовою для мікропідприємств, де концентрація управлінських функцій в одних руках забезпечує узгодженість дій та підтримання єдиних стандартів роботи. За умов невеликого масштабу діяльності централізація сприяє оперативності управлінських рішень і зменшує ризик стратегічної фрагментації.

Поряд із цим у діяльності Гіля Б.С. простежуються виразні характеристики трансформаційного лідерства. Засновник підприємства активно впроваджує технологічні інновації, інтегруючи у виробничі процеси інструменти штучного інтелекту. Використання платформ ChatGPT, Midjourney та інших цифрових сервісів розширює можливості створення контенту, оптимізує аналітичну роботу та відкриває нові формати взаємодії з клієнтами. Ініціюючи застосування сучасних технологічних рішень, керівник формує у команди орієнтацію на постійне професійне вдосконалення та готовність до освоєння нових компетентностей.

Трансформаційний компонент проявляється також у здатності керівника окреслювати перспективи розвитку підприємства та залучати виконавців до реалізації спільних цілей. Учасники команди отримують можливість працювати над проектами, що потребують творчого підходу, використання новітніх інструментів і пошуку нестандартних рішень. Такий підхід підтримує високий рівень професійної зацікавленості та сприяє накопиченню інтелектуального капіталу підприємства.

Водночас результати дослідження дозволяють констатувати наявність суттєвих елементів трансакційного лідерства. Діяльність у сфері інтернет-маркетингу характеризується чіткими кількісними показниками ефективності, серед яких особливого значення набувають охоплення аудиторії, конверсія, рівень взаємодії користувачів та рентабельність рекламних кампаній. У зв'язку з цим керівник застосовує систему контролю, орієнтовану на досягнення встановлених KPI, дотримання строків виконання робіт та відповідність кінцевого продукту визначеним вимогам якості.

Практичне втілення такого підходу знаходить відображення у механізмах делегування. Залучені фахівці, серед яких SMM-менеджери, дизайнери, копірайтери й аналітики, самостійно обирають інструменти та способи реалізації поставлених завдань у межах власної професійної компетенції. Водночас визначення стратегічних пріоритетів, затвердження концепцій розвитку та прийняття рішень щодо співпраці з клієнтами залишаються сферою відповідальності власника бізнесу. Такий розподіл повноважень забезпечує баланс між професійною автономією виконавців і централізованою координацією діяльності підприємства.

Окремої уваги заслуговує функціонування команди в умовах дистанційної взаємодії та воєнного стану. Віддалений формат співпраці потребує високого рівня довіри, чіткості комунікацій та підтримання психологічної стійкості працівників. За таких обставин керівник виконує функції координатора, наставника та організатора командної взаємодії. Здатність поєднувати підтримку персоналу з вимогливістю щодо результатів діяльності створює передумови для збереження працездатності команди та виконання зобов'язань перед клієнтами.

Узагальнення отриманих результатів дає підстави характеризувати лідерський профіль Гіля Б.С. як адаптивно-централізований. Його структура включає трансформаційну орієнтацію на розвиток, інноваційність та професійне зростання працівників, а також трансакційні інструменти контролю, оцінювання й забезпечення результативності. Поєднання зазначених характеристик відповідає потребам мікропідприємства, що здійснює діяльність у сфері цифрового маркетингу та функціонує в умовах високої невизначеності.

Для ідентифікації та аналізу типу корпоративної культури обрано Методику оцінки організаційної культури (Organizational Culture Assessment Instrument — OCAI) К. Камерона та Р. Квінна, що базується на моделі «Рамки конкуруючих цінностей», що була розглянута в попередньому розділі. Перевага даної методики полягає в можливості класифікувати культуру підприємства за чотирма домінантними типами: клановим, адхократичним, ринковим та

ієрархічним. Вважаємо, що для сфери цифрового маркетингу, в якій працює ФОП Гіль Б.С., критично важливо виявити рівень розвитку адхократичного компонента, який підтримує творчий пошук та адаптивність до змін алгоритмів цифрового середовища.

Для потреб аналізу в рамках даної роботи класичний опитувальник OCAI також було модифіковано у відповідності до потреб суб'єкта мікробізнесу. Зокрема, було замінено класичну 100-бальну шкалу оцінювання на п'ятибальну шкалу Лайкерта. Дана модифікація не викривляє результати дослідження, спрощує оцінку та широко використовується вітчизняними дослідниками [27;53]. При проведенні опитування акцентувалась увага персоналу на поточному та бажаному стані корпоративної культури. Форма опитувальника та методика оцінки результатів наведені в додатку Б.

Результати опитування щодо оцінки поточного стану корпоративної культури наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика результатів діагностики поточного типу корпоративної культури за методикою OCAI

Тип культури	Усереднена кількість балів за результатами опитування	Рівень
Кланова	18	Помірний
Адхократична	23	Високий
Ринкова	29	Дуже високий
Ієрархічна	11	Низький

Побудова культурного профілю підприємства для «ФОП Гіль Б.С.» виявляє специфічну конфігурацію, де основний акцент зміщений у бік правих квадрантів моделі CVF. Незважаючи на цифрову специфіку об'єкта дослідження, спостерігається безумовне переважання адхократичної та ринкової культур. Кланова та ієрархічна складові, хоча й присутні, відіграють вторинну, підтримувальну роль, забезпечуючи стабільність колективу у бізнесі.

Подібна ситуація може бути викликана великим ступенем волатильності зовнішнього середовища, спричиненої воєнними діями на території України та загальносвітовою економічною кризою. В такі моменти на перший план виходять мотиви, пов’язані з виживанням бізнесу в агресивному середовищі, зокрема фінансові. В той же час позитивним є присутність адхократичного компонента, оскільки, як вже було зазначено, це є принциповою умовою для організацій діджитал-сфери.

Результати опитування щодо оцінки бажаного стану корпоративної культури наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Характеристика результатів діагностики бажаного типу корпоративної культури за методикою OCAI

Тип культури	Усереднена кількість балів за результатами опитування	Рівень
Кланова	25	Високий
Адхократична	28	Дуже високий
Ринкова	18	Помірний
Ієрархічна	10	Низький

Як свідчать дані таблиці, бажаний стан корпоративної культури зміщується в сторону верхніх квадрантів моделі CVF, що, як раз, більше відповідає специфіці досліджуваного бізнесу.

Порівняння профілів поточного та бажаного стану за методикою OCAI дозволяє виявити зони стратегічного зростання. Для ФОП Гіль Б.С. бажаним вектором розвитку є подальше зміцнення адхократичного компонента через розширення автономії творчих фахівців та мінімізацію залишків ієрархічного контролю, що може обмежувати ініціативу.

Адхократична складова виступає як домінантний чинник інноваційного поступу підприємства. Вона проявляється у високій гнучкості, творчому підході до розв’язання маркетингових задач та готовності до експериментів. Ключовим аргументом на користь адхократії у ФОП Гіль Б.С. є глибока

інтеграція інструментів штучного інтелекту та цифрового маркетингу для оптимізації та генерації унікального контенту. У такому середовищі заохочується підприємницьке мислення та ініціативність фахівців, оскільки успіх у діджитал-сфері прямо залежить від здатності швидко адаптуватися до змін алгоритмів соціальних мереж та впроваджувати технологічні новації [67].

Водночас впровадження елементів кланової культури здатне сформувати соціальний фундамент організації. Вона базується на цінностях взаємопідтримки, згуртованості та залученості працівників. Оскільки досліджуваний бізнес функціонує за моделлю розподіленої команди, клановість підкріплюється специфічними неформальними комунікаціями та високим рівнем довіри до фриланс-спеціалістів. Відсутність жорсткого адміністративного нагляду за процесом праці компенсується відчуттям «спільної долі» та особистою лояльністю фахівців до лідера-засновника, що перетворює корпоративну культуру на «соціальний клей», який утримує команду разом навіть на відстані.

Наступним етапом аналізу є оцінка рівня узгодженості між стилем лідерства засновника та домінуючим типом корпоративної культури. Дослідження показують, що відповідність лідерських практик особливостям організаційного середовища підвищує якість управлінських рішень, сприяє ефективному використанню людського потенціалу та зміцнює адаптаційні можливості підприємства. Для суб'єктів господарювання, які працюють у сфері цифрових послуг, питання конгруентності набуває особливої актуальності через високу динаміку технологічних змін та необхідність постійного оновлення професійних компетенцій.

Дослідження лідерського профілю засновника засвідчило поєднання трансакційних та трансформаційних характеристик. Гіль Б.С. визначає стратегічні напрями діяльності, ініціює використання нових технологічних рішень та стимулює професійне вдосконалення залучених фахівців. Інтеграція новітніх цифрових інструментів вплинула на організацію робочих процесів, розширила можливості створення контенту та підвищила швидкість виконання

окремих завдань. Команда сприйняла впровадження таких рішень як перспективний напрям розвитку, що відповідає характеристикам адхократичної культури. Водночас, в системі корпоративної культури спостерігається превалювання елементів ринкової культури, що виражається в приоретизації дотримання показників KPI та орієнтацією на фінансові показники діяльності об’єкта дослідження.

Результати проведеної діагностики свідчать про загалом високий рівень конгруентності між стилем лідерства Гіля Б.С. та сформованим культурним профілем ФОП Гіль Б.С..

Разом із високим рівнем узгодженості дослідження виявило окремі суперечності між наявними управлінськими практиками та очікуваннями колективу. Найбільш помітна з них пов'язана зі співвідношенням професійної автономії та централізації стратегічних рішень. Фахівці, залучені до реалізації проектів, демонструють готовність брати ширшу участь в обговоренні перспектив розвитку бізнесу та вдосконаленні внутрішніх процесів. Водночас право ухвалення ключових рішень концентрується на рівні власника підприємства.

Надмірна концентрація управлінських повноважень може обмежувати використання творчого потенціалу команди [61]. За умови декларування цінностей інноваційності та професійної самостійності надмірний контроль за окремими етапами виконання завдань здатний послаблювати внутрішню мотивацію працівників. Подібні суперечності створюють передумови для зниження рівня організаційної прихильності та скорочення кількості ініціатив, спрямованих на

Подальший розвиток підприємства потребує перегляду окремих аспектів системи управління. Доцільним напрямом удосконалення виступає розширення практик делегування, залучення фахівців до обговорення стратегічних питань та використання окремих принципів сервісного лідерства. Такі зміни сприятимуть підвищенню відповідальності членів команди за результати спільної діяльності та зміцненню внутрішньої згуртованості колективу.

Отримані висновки формують підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління у третьому розділі дослідження. Узгодження лідерських практик із домінуючими культурними орієнтирами дозволить підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, підтримати інноваційну активність персоналу та зміцнити конкурентні позиції ФОП Гіль Б.С. на ринку цифрових маркетингових послуг. Стійкість організації у довгостроковій перспективі залежить від здатності керівника забезпечувати баланс між стратегічною координацією діяльності та розвитком професійної самостійності членів команди.

ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ

Узагальнення результатів аналізу впливу стилю лідерства на стан корпоративної культури ФОП Гіль Б.С» дозволяє сформулювати низку висновків щодо особливостей функціонування підприємства в умовах цифровізації економіки та воєнного стану.

Об'єкт дослідження функціонує як суб'єкт мікропідприємництва, що надає послуги у сфері цифрового маркетингу. Діяльність підприємства здійснюється в умовах високої динаміки зовнішнього середовища, зумовленої технологічними змінами та безпековими ризиками, характерними для ведення бізнесу в Харкові.

Фінансово-економічний аналіз засвідчив наявність позитивної динаміки розвитку підприємства. Після активного розширення масштабів діяльності у 2023 році та періоду адаптації до нових умов господарювання у 2024 році ФОП «Гіль Б.С.» досяг стабілізації ключових фінансових показників. За результатами 2025 року річний дохід підприємства наблизився до 5 млн грн. Наявність стабільного прибутку свідчить про результативність обраних підходів до управління витратами, формування портфеля послуг та адаптації бізнес-моделі до змін ринкової кон'юнктури.

Діагностика лідерського профілю засновника за методикою MLQ виявила поєднання трансформаційних і трансакційних характеристик. Зафіксовані результати продемонстрували однакову вираженість зазначених стилів при низькому рівні пасивного лідерства. Трансформаційна складова проявляється через орієнтацію на інноваційний розвиток, підтримку професійного зростання виконавців та впровадження сучасних технологічних рішень. Трансакційний компонент пов'язаний із систематичним моніторингом показників ефективності, контролем дотримання дедлайнів і фокусуванням уваги на фінансових результатах діяльності. Поєднання зазначених характеристик формує адаптивно-централізований профіль управління, що відповідає специфіці мікропідприємства у сфері цифрових послуг.

Оцінювання корпоративної культури за методикою OCAI засвідчило домінування ринкових та адхократичних характеристик. Разом із цим аналіз бажаного стану культури продемонстрував прагнення працівників до посилення адхократичних і кланових елементів. Учасники дослідження виявили зацікавленість у розширенні можливостей для творчої самореалізації, зміцненні міжособистісної підтримки та активнішому залученні до процесів прийняття рішень.

Порівняльний аналіз результатів діагностики дозволив встановити достатньо високий рівень узгодженості між стилем лідерства засновника та культурними характеристиками підприємства.

Водночас дослідження виявило наявність окремих суперечностей між очікуваннями команди та чинною практикою управління.

Отримані результати підтверджують, що ефективність управління мікропідприємством залежить від ступеня відповідності між особливостями лідерської поведінки та домінуючими культурними орієнтирами колективу. Систематичний моніторинг цих параметрів і своєчасне коригування управлінських практик сприятимуть збереженню конкурентних переваг підприємства у середньостроковій та довгостроковій перспективах.

РОЗДІЛ 3.
ОПТИМІЗАЦІЯ ЛІДЕРСЬКОГО ВПЛИВУ НА РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ФОП ГІЛЬ Б.С.

3.1. Удосконалення лідерських практик ФОП Гіль Б.С. в умовах розвитку цифрового бізнесу

Для мікропідприємств, що функціонують в умовах воєнного стану, високого ступеня ринкової невизначеності та прискореної цифрової трансформації, оптимізація лідерського впливу на формування корпоративної культури набуває особливого значення. Для ФОП Гіль Б.С., діяльність якого ґрунтується на дистанційній взаємодії з командою фахівців та використанні цифрових технологій, удосконалення лідерських практик виступає необхідною умовою забезпечення подальшого розвитку бізнесу. Результати діагностики, проведеної у попередньому розділі роботи, свідчать про доцільність поступового переходу до нової моделі лідерства, яка передбачає розширення участі працівників у прийнятті рішень, посилення практик делегування та розвиток взаємної відповідальності за досягнення стратегічних цілей.

Застосування такого підходу зумовлене специфікою діджитал-бізнесу, у межах якого професійна автономія, швидкість реагування на зміни ринкового середовища та здатність генерувати інноваційні рішення є критично важливими для забезпечення бажаного рівня конкурентоспроможності підприємства [57]. Концентрація управлінських повноважень у засновника забезпечувала ефективне функціонування бізнесу на етапах становлення та початкового зростання. Подальше масштабування діяльності потребує розвитку механізмів горизонтальної взаємодії та залучення ключових фахівців до обговорення перспективних напрямів розвитку.

Тому в якості першого напряму вдосконалення лідерських практик об’єкту дослідження, ми розглянемо саме розширення практик делегування стратегічних та операційних рішень.

Результати проведеного дослідження доводять, що команда демонструє запит на вищий рівень автономії, в той час як ключові рішення концентруються у засновника.

Подальший розвиток підприємства потребує розширення практик стратегічного делегування та перегляду підходів до оцінювання результатів праці розподіленої команди.

Як приклад можна запропонувати впровадження багаторівневої системи делегування прийняття рішень (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Рекомендована система делегування рішень ФОП Гіль Б.С.

Рівень управління	Зміст рішень	Відповідальний
Стратегічний	вибір ринків, ключових клієнтів, інвестицій	власник
Тактичний	затвердження маркетингових концепцій, розподіл бюджетів	власник та/або старші фахівці
Операційний	вибір інструментів, реалізація проектів	члени команди

У межах запропонованої моделі засновник визначає стратегічні цілі, затверджує ключові показники ефективності та встановлює критерії оцінювання проектів. SMM-менеджери, дизайнери та інші залучені фахівці отримують ширші повноваження щодо вибору професійних інструментів і методів реалізації поставлених завдань. Такий підхід відповідає характеристикам адхократичної культури, у якій ініціативність і професійна самостійність розглядаються як чинники організаційного розвитку.

Трансформація системи управління має охоплювати перегляд критеріїв контролю. Для дистанційного формату співпраці визначальне значення набувають показники, що характеризують кінцеві результати діяльності. У сфері діджитал-маркетингу оцінювання доцільно здійснювати за рівнем залученості аудиторії, показниками конверсії, ефективністю використання рекламних бюджетів, ступенем досягнення цілей клієнта та здатністю запропонованих рішень розв'язувати конкретні бізнес-завдання.

Надання фахівцям автономії у виборі та використанні цифрових інструментів, включаючи інструменти штучного інтелекту, сприятиме подоланню суперечності між централізованим прийняттям рішень і потребою працівників у творчій свободі. Результати досліджень у сфері трансформаційного лідерства демонструють позитивний зв'язок між підтримкою самостійності працівників та рівнем їхньої професійної задоволеності.

Розширення меж делегування позитивно впливає на формування внутрішньої мотивації працівників. Участь у прийнятті професійних рішень посилює відчуття компетентності та особистої відповідальності за результати проекту. Для ФОП Гіль Б.С., діяльність якого залежить від інтелектуального внеску фриланс-фахівців, підтримка таких мотиваційних механізмів має стратегічне значення. За цих умов роль лідера зміщується у бік наставництва, професійної підтримки та координації спільних зусиль команди.

Окремої уваги потребує розвиток цифрових каналів комунікації. Месенджери, системи управління проектами та корпоративні онлайн-платформи доцільно використовувати для координації діяльності, поширення інформації про результати проектів та визнання внеску учасників команди. Публічне відзначення успішних практик використання інструментів штучного інтелекту, зокрема під час виконання завдань для ключових клієнтів, сприятиме зміцненню організаційної ідентичності та поширенню ефективних професійних рішень.

Формування середовища, у якому працівники можуть відкрито обговорювати труднощі, пропонувати нові ідеї та аналізувати результати власної діяльності, підвищує рівень психологічної безпеки в команді. У таких умовах співробітники активніше залучаються до інноваційної діяльності та демонструють вищий рівень прихильності до цілей підприємства.

Запропоновані зміни дозволять ФОП Гіль Б.С. підвищити рівень узгодженості між лідерськими практиками та домінуючими цінностями корпоративної культури. Поєднання стратегічної координації з професійною

автономією фахівців створить передумови для зміцнення кадрового потенціалу, підвищення якості управлінських рішень і збереження конкурентних позицій підприємства на ринку цифрових маркетингових послуг.

Наступним напрямом оптимізації управлінського впливу може стати впровадження елементів моделі сервісного лідерства. Аналіз засвідчив наявність запиту команди на посилення кланового компонента культури. Поточний рівень клановості становить 18 балів, бажаний - 25 балів.. За таких умов принципи Servant Leadership можуть сприяти підвищенню узгодженості між очікуваннями фахівців і практиками керівництва.

Концепція сервісного лідерства, запропонована Р. Грінліфом, ґрунтується на пріоритетності розвитку працівників, підтримці їхньої професійної самореалізації та створенні умов для розкриття потенціалу кожного члена команди. Для мікропідприємства, діяльність якого базується на використанні інтелектуального капіталу фриланс-фахівців, такий підхід може забезпечити зміцнення кланових елементів корпоративної культури без втрати адаптивності, властивої адхократичному типу.

Окремі рекомендації щодо впровадження елементів сервісного лідерства в управлінську практику ФОП Гіль Б.С. наведені в таблиці 3.2.

Корекція існуючої управлінської моделі передбачає поступове посилення наставницької функції керівника. Власник підприємства може зосередити увагу на координації спільної діяльності, професійному консультуванні та створенні сприятливих умов для виконання завдань.

Практична реалізація цього підходу включає забезпечення команди доступом до цифрових ресурсів, організацію навчання щодо використання інструментів штучного інтелекту, підтримку обміну досвідом між фахівцями та регулярне обговорення стратегічних орієнтирів розвитку бізнесу.

Отримані результати дозволяють стверджувати, що впровадження окремих елементів сервісного лідерства відповідає поточним потребам розвитку «ФОП Гіль Б.С.». Поєднання стратегічного бачення власника із розширенням професійної автономії команди створює передумови для

посилення кланових характеристик корпоративної культури, збереження інноваційної спрямованості діяльності та підвищення рівня залученості фахівців.

Таблиця 3.2

Напрями впровадження елементів сервісного лідерства ФОП Гіль Б.С.

№	Принцип сервісного лідерства	Рекомендовані управлінські заходи	Очікуваний вплив на корпоративну культуру
1	Розвиток професійної автономії працівників	Передати SMM-менеджерам, дизайнерам і копірайтерам право самостійно обирати методи реалізації проектів, інструменти створення контенту та способи інтеграції сучасних цифрових рішень	Посилення адхократичних характеристик культури, зростання відповідальності та довіри
2	Наставництво та підтримка розвитку команди	Запровадити щомісячні індивідуальні зустрічі щодо професійного розвитку; сформувати персональні плани навчання	Формування кланових елементів культури, орієнтація на розвиток людського потенціалу
3	Забезпечення ресурсної підтримки	Розширити корпоративний доступ до цифрових сервісів, створити внутрішню базу промптів, інструкцій та кейсів	Підвищення інноваційної активності та технологічної компетентності команди
4	Делегування відповідальності	Передати керівництво окремими проектами найбільш досвідченим виконавцям; призначати тимчасових координаторів команд	Розвиток лідерського потенціалу працівників, підвищення залученості
5	Формування психологічно безпечного середовища	Проводити регулярні онлайн-зустрічі для обговорення професійних і організаційних питань; впровадити практику відкритого зворотного зв'язку	Посилення довіри, зниження рівня емоційного виснаження, зміцнення згуртованості
6	Посилення ціннісної єдності команди	Розробити корпоративні принципи взаємодії, зафіксувати місію та цінності підприємства, інтегрувати їх у щоденні комунікації	Зміцнення кланового компонента культури та підвищення рівня організаційної відданості

Такий підхід може забезпечити зміцнення кадрового потенціалу підприємства, підвищення стійкості внутрішніх комунікацій та підтримку довгострокового розвитку бізнесу в умовах високої динаміки ринку цифрових послуг.

Оскільки сфера діяльності досліджуваного суб’єкта господарювання передбачає активне використання цифрових інструментів, наступним кроком для вдосконалення лідерських практик з боку Гіль Б.С. може стати так звана інституціоналізація AI-лідерства.

Розвиток ролі керівника як AI-амбасадора, здатного інтегрувати цифрові інструменти у повсякденні практики команди та підтримувати готовність працівників до технологічних змін.

Трансформація лідерської стратегії Гіля Б.С. передбачає посилення його ролі у поширенні інноваційних підходів до виконання професійних завдань. Використання новітніх інструментів штучного інтелекту, зокрема ChatGPT та Midjourney, Claude, Perplexity, може стати складовою організаційних цінностей підприємства. У цьому випадку технологічні рішення сприятимуть значному підвищенню продуктивності праці, удосконаленню творчих процесів та розширенню професійних можливостей фахівців. Керівник формує спільне розуміння потенціалу ШІ-технологій і сприяє їх усвідомленому використанню в інтересах розвитку бізнесу.

Перелік рекомендацій щодо впровадження ШІ-амбасадорства наведено на рис. 3.1.

Дистанційний формат взаємодії підсилює значення особистого прикладу керівника у впровадженні технологічних інновацій. Активне використання AI-інструментів у власній практиці, відкритість до навчання та готовність ділитися досвідом сприятимуть поширенню подібних підходів серед членів команди. Така поведінка керівника підтримуватиме розвиток культури безперервного навчання та професійного вдосконалення.

Інтеграція штучного інтелекту у робочі процеси створює додаткові можливості для підвищення інтелектуальної активності працівників [45]. Автоматизація окремих рутинних операцій дозволяє фахівцям приділяти більше уваги аналітичним і творчим завданням. Для SMM-менеджерів, дизайнерів та копірайтерів це означає розширення спектра професійних функцій і зосередження на діяльності, яка потребує критичного мислення, креативності та стратегічного бачення.

Для посилення впливу керівника на розвиток корпоративної культури доцільно впровадити регулярні внутрішні зустрічі, присвячені обміну досвідом використання ШІ-технологій. Формат «AI-майстерень» може стати

інструментом поширення знань, підтримки професійної взаємодії та формування спільних підходів до застосування цифрових рішень у роботі з клієнтами.



Рис. 3.1. Рекомендації щодо інституціоналізації AI-лідерства ФОП Гіль Б.С.

Практична реалізація зазначеного підходу передбачає створення умов для горизонтального навчання, у межах якого учасники команди презентуватимуть власні кейси використання штучного інтелекту у проектній діяльності. Керівник може ініціювати обговорення ефективних практик застосування AI

для аналізу ринкових даних, генерації контенту або підготовки рекламних матеріалів для ключових клієнтів підприємства.

Доцільним є також запровадження механізмів публічного визнання професійних досягнень працівників. Відзначення успішних прикладів використання AI-інструментів підвищуватиме рівень організаційної залученості та сприятиме зміцненню корпоративної ідентичності. Поширення ефективних практик стимулюватиме інших фахівців до професійного розвитку та пошуку нових рішень.

Використання «AI-майстерень» як інструменту інтелектуальної стимуляції сприятиме розширенню професійного досвіду команди та підвищенню якості послуг підприємства. Регулярний обмін знаннями забезпечить накопичення внутрішнього інтелектуального капіталу, що набуває особливого значення для мікропідприємств, діяльність яких залежить від компетентності залучених фахівців.

Розвиток ролі керівника як AI-амбасадора відповідає потребам подальшого вдосконалення корпоративної культури ФОП Гіль Б.С.

У програмі розвитку лідерських компетентностей також варто зосередитися на розвитку емоційного інтелекту керівника, наприклад, на вдосконаленні навичок емпатійного слухання. Ця компетентність передбачає уважне сприйняття інформації про професійні та особисті труднощі членів команди, уточнення потреб працівників і врахування отриманих даних під час розподілу навантаження [36].

Для фриланс-фахівців ФОП Гіль Б.С., які не мають постійної фізичної взаємодії з колегами, відчуття підтримки з боку керівника сприяє формуванню довіри та зміцненню організаційної ідентифікації. Регулярні індивідуальні зустрічі у форматі онлайн-спілкування дають змогу своєчасно виявляти ознаки емоційного виснаження, зниження мотивації або перевантаження окремих спеціалістів.

Іншим напрямом розвитку емоційного інтелекту виступає підвищення рівня резильєнтності керівника. У науковій літературі резильєнтність

характеризує здатність зберігати ефективність діяльності під впливом стресових чинників і підтримувати конструктивну взаємодію з оточенням у кризових ситуаціях [36]. Для власника діджитал-бізнесу ця компетентність передбачає швидке коригування способів організації праці, перегляд пріоритетів і забезпечення безперервності комунікацій. Практичним прикладом виступає використання асинхронної взаємодії під час тривалих відключень електроенергії або зміна строків виконання окремих завдань з урахуванням безпекової ситуації в регіоні перебування працівників. Послідовна демонстрація адаптивної поведінки сприяє закріпленню відповідних моделей реагування у корпоративній культурі підприємства.

Для інтеграції принципів емоційного інтелекту в управлінську практику ФОП Гіль Б.С. доцільно впровадити комплекс заходів, спрямованих на підтримку психоемоційного благополуччя команди. Одним із таких інструментів можуть стати регулярні well-being зустрічі, під час яких учасники обговорюватимуть труднощі професійної діяльності, ділитимуться ефективними стратегіями подолання стресу та отримуватимуть підтримку від колег. Додатково варто використовувати короткі анонімні опитування щодо рівня навантаження, задоволеності робочими процесами та потреби у зміні організації праці. Аналіз отриманих результатів дозволить керівнику ухвалювати рішення, що враховують актуальний стан команди.

Підтримка психоемоційної стійкості працівників має поєднуватися з розвитком навичок саморегуляції самого лідера. Участь у спеціалізованих тренінгах з емоційного інтелекту, опанування технік управління стресом та вдосконалення навичок кризової комунікації сприятимуть підвищенню якості управлінського впливу. Для мікропідприємства, діяльність якого залежить від професійної залученості невеликої кількості висококваліфікованих фахівців, інвестиції у розвиток таких компетентностей мають стратегічний характер.

Отже, удосконалення емоційного інтелекту та адаптивності Гіля Б.С. доцільно розглядати як складову довгострокової стратегії розвитку підприємства. Використання практик емпатійного лідерства, своєчасне

реагування на зміни зовнішнього середовища та системна підтримка психологічного благополуччя працівників сприятимуть зміцненню довіри всередині команди. Розвиток зазначених компетентностей підвищить стійкість корпоративної культури, збереже залученість персоналу та створить умови для підтримання конкурентних позицій ФОП «Гіль Б.С.» на ринку цифрових послуг у середньостроковій перспективі.

3.2. Напрями розвитку корпоративної культури ФОП Гіль Б.С.

На сучасному етапі розвитку ФОП Гіль Б.С. особливої ваги, з точки зору забезпечення довгострокової життєздатності бізнесу, набуває питання стратегічної трансформації корпоративної культури. Результати проведеної діагностики за методикою OCAI свідчать про наявність специфічного розриву між існуючим станом організаційного середовища та очікуваннями розподіленої команди фахівців, що потребує формування нового стратегічного вектора розвитку: переходу від домінуючої ринкової моделі до синергії адхократичного та кланового архетипів.

Це свідчить про те, що для інтелектуально місткого бізнесу, заснованого на креативі та активному використанні штучного інтелекту, суто трансакційні механізми контролю починають вичерпувати свій потенціал, створюючи бар’єри для інноваційного поступу.

Ключовою метою трансформації є нівелювання виявленого «культурного дисонансу». Діагностика лідерського профілю Гіля Б.С. показала домінування адаптивно-централізованої моделі, де стратегічні рішення та контроль за етапами виконання завдань зосереджені в руках власника. Водночас специфіка роботи з розподіленою командою фахівців (SMM-менеджерів, дизайнерів, таргетологів) вимагає високого ступеня довіри та делегування повноважень.

Основні рекомендації щодо посилення адхократичних компонентів у корпоративній культури досліджуваної організації наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Рекомендовані заходи для посилення адхократичної складової корпоративної культури

Проблемне поле, виявлене під час діагностики поточного стану	Рекомендований захід	Механізм реалізації	Очікуваний результат
Недостатній рівень адхократичної складової порівняно з бажаним профілем культури	Виділення часу для експериментальних проектів	Запровадити практику щомісячного виділення 5-10 % робочого часу команди для тестування нових форматів контенту, AI-інструментів та маркетингових рішень	Активізація творчої ініціативи фахівців, збільшення кількості інноваційних рішень
Обмежені можливості для впровадження нових підходів у роботі	Заохочення тестування маркетингових інновацій	Формалізувати процедуру проведення A/B тестування, пілотних рекламних кампаній та апробації нових форматів взаємодії з аудиторією	Скорочення часу реагування на зміни ринку та поведінки споживачів
Низький рівень формалізованої підтримки професійних ініціатив	Створення фонду підтримки професійних ініціатив	Передбачити щоквартальне фінансування навчальних курсів, професійних сертифікацій або придбання спеціалізованих цифрових сервісів за пропозицією працівників	Зростання професійної компетентності команди та посилення організаційної лояльності
Потреба у посиленні горизонтальної взаємодії між фахівцями	Організація внутрішніх професійних майстеркласів	Проводити щомісячні онлайн-зустрічі для презентації успішних кейсів, аналізу помилок та обговорення нових інструментів цифрового маркетингу	Підвищення якості міжфункціональної взаємодії та прискорення передачі знань
Централізація прийняття окремих операційних рішень	Розширення автономії виконавців у межах проектів	Делегувати право вибору інструментів, форматів контенту та способів реалізації завдань у межах затверджених KPI	Підвищення внутрішньої мотивації та рівня залученості команди
Недостатня формалізація процесу генерування ідей	Впровадження системи збору та оцінювання пропозицій	Створити електронний банк ідей із можливістю обговорення та подальшого відбору перспективних пропозицій для реалізації	Зростання кількості управлінських та маркетингових інновацій

Паралельно з посиленням адхократії, стратегічний вектор передбачає розвиток кланової культури. В умовах дистанційної взаємодії та воєнного стану, що безпосередньо впливає на діяльність підприємства у Харкові, традиційні методи адміністративного нагляду втрачають ефективність. Клановість має стати тим «соціальним клеєм», який утримує команду разом через відчуття «спільної долі» та особисту лояльність до лідера [59].

Замість ієрархічного тиску, розвиток кланового компонента базується на цінностях взаємопідтримки та психологічної безпеки. Це передбачає перехід до сервісних моделей лідерства, де керівник фокусується на розвитку людського капіталу та підтримці ментального здоров'я команди. Такий підхід мінімізує ризики зниження внутрішньої мотивації, спричинені надмірним контролем, та сприяє перетворенню корпоративної культури на стратегічний актив, здатний забезпечувати емоційну згуртованість фахівців.

Очікуваним результатом реалізації даного стратегічного вектора є створення резильєнтного організаційного середовища. В умовах екстремальної турбулентності зовнішнього середовища та воєнних викликів лише гнучка, адхократично-кланова культура здатна забезпечити швидку адаптацію бізнес-процесів.

Трансформація дозволить «ФОП Гіль Б.С.» досягти таких стратегічних ефектів:

1) стимулювання інновацій: розширення автономії творчих фахівців прискорить освоєння нових алгоритмів цифрового ринку та інструментів ШІ;

2) зміцнення команди: підвищення рівня довіри та залученості знизить плинність кадрів серед дефіцитних спеціалістів;

3) фінансова стійкість: перехід до управління за ціннісними результатами замість тотального контролю процесів дозволить оптимізувати управлінські витрати та підвищити якість клієнтського сервісу.

Таким чином, переорієнтація з жорсткої ринкової моделі на гнучку адхократично-кланову систему є необхідною передумовою для перетворення корпоративної культури підприємства на драйвер стабільного зростання у найближчій перспективі.

Ще одним аспектом розвитку корпоративної культури в рамках досліджуваної організації має стати активніше впровадження видимих атрибутів корпоративної культури, наприклад, корпоративних ритуалів.

Наукове обґрунтування необхідності впровадження ритуалів базується на трирівневій моделі Е. Шейна, де артефакти (видимі прояви культури)

виступають фундаментом для закріплення базових цінностей організації. У ФОП Гіль Б. С., де превалює дистанційний формат роботи, корпоративні ритуали можуть виконувати функцію «соціального клею», який забезпечує згуртованість фахівців та запобігає їхній професійній ізоляції.

Для практичної реалізації культурної трансформації пропонується впровадження наступних рекомендацій (табл. 3.4)

Таблиця 3.4

Рекомендації щодо формування системи корпоративних ритуалів у ФОП Гіль Б.С.

Приклад ритуалу	Зміст рекомендації	Механізм реалізації	Очікуваний вплив на корпоративну культуру
Регулярні командні зустрічі	Запровадити щотижневі онлайн-зустрічі для обговорення результатів роботи, поточних викликів та пріоритетів	Проведення 30-45-хвилинних зустрічей у фіксований день тижня; короткий звіт про досягнення та плани	Посилення прозорості комунікації, формування відчуття причетності до спільної справи
Ритуали професійного визнання	Створити систему регулярного відзначення професійних успіхів працівників	Щомісячне визначення фахівців, які продемонстрували високі результати, інноваційні підходи або підтримку колег	Посилення мотивації, розвиток культури взаємної поваги та підтримки
Святкування завершення проектів	Закріпити практику колективного підбиття підсумків після реалізації значущих проектів	Онлайн-зустрічі з аналізом результатів, обговоренням здобутого досвіду та висловленням подяки учасникам	Зміцнення командної ідентичності, формування позитивного ставлення до спільних досягнень
Віртуальні неформальні заходи	Організовувати заходи, не пов'язані з виконанням робочих завдань	Онлайн-вікторини, тематичні зустрічі, неформальні розмови, спільні творчі активності	Зниження соціальної ізоляції, розвиток горизонтальних зв'язків між працівниками
Ритуали адаптації нових членів команди	Розробити стандартизовану процедуру інтеграції нових фахівців	Ознайомча зустріч із командою, представлення корпоративних цінностей, призначення наставника	Прискорення процесу соціалізації, зниження адаптаційного стресу
Підтримка корпоративних традицій	Закріпити ключові елементи організаційної ідентичності	Формування календаря внутрішніх подій та опису корпоративних практик	Підвищення стабільності корпоративної культури та формування спільних цінностей

Слід зауважити, що для підприємства, що функціонує в сфері цифрового маркетингу за моделлю розподіленої команди, важливим аспектом є трансформація традиційних механізмів культурної інтеграції у віртуальні формати. Ритуали у даному дослідженні розглядаються як стійкі, повторювані послідовності дій, що мають символічне значення та виступають інструментом трансляції цінностей лідера на рівень повсякденної діяльності працівників.

Створення цифрових артефактів — віртуальних символів приналежності, специфічної мови спілкування в месенджерах та спільних онлайн-традицій — дозволяє компенсувати дистанційний формат роботи. Це сприяє посиленню кланової складової корпоративної культури, орієнтованої на довіру, взаємопідтримку та відчуття «спільної долі», що є критично важливим для утримання висококваліфікованих фриланс-спеціалістів у довгостроковій перспективі.

Ще одним напрямом впровадження атрибутів корпоративної культури в досліджуваній організації, може стати формування так званого Корпоративного кодексу як інструменту закріплення базових цінностей організації та механізму координації поведінки працівників у типових і нестандартних ситуаціях. Відповідно до підходу Е. Шейна, документ сприяє переведенню управлінських переконань засновника у систему норм, зрозумілих для всіх учасників команди. Для ФОП Гіль Б.С. формалізація цінностей має практичне значення з огляду на результати діагностики, які виявили розбіжності між централізованою моделлю управління та прагненням фриланс-фахівців до більшої професійної самостійності.

Запровадження Кодексу забезпечить виконання кількох взаємопов'язаних функцій. Управлінська функція передбачає визначення принципів поведінки у професійних ситуаціях, що потребують етичного вибору або узгоджених дій. Репутаційна функція сприятиме формуванню образу відповідального контрагента для клієнтів і партнерів. Інтеграційна функція має особливу цінність для розподіленої команди, оскільки підтримує єдине розуміння корпоративних цінностей незалежно від місця перебування працівників.

Документ також окреслить межі відповідальності керівника та працівників у питаннях дотримання професійних стандартів.

Окремий розділ Корпоративного кодексу доцільно присвятити етичним аспектам використання інструментів штучного інтелекту. ФОП Гіль Б.С. застосовує широкий спектр цифрових рішень у процесі створення контенту й реалізації маркетингових проектів. За таких умов необхідно закріпити принципи відповідального використання технологій.

Перший принцип передбачає збереження персональної відповідальності виконавця за достовірність, коректність та етичність створеного продукту. Використання ШІ не звільняє фахівця від професійного контролю результатів роботи. Другий принцип стосується відкритості взаємодії з клієнтами. Підприємство може визначити випадки, у яких доцільно інформувати замовника про застосування інструментів штучного інтелекту під час виконання проекту. Третій принцип пов'язаний із дотриманням авторського права. Працівники повинні утримуватися від використання матеріалів, що можуть порушувати права третіх осіб або створювати ризики для ділової репутації підприємства.

Значну увагу в Корпоративному кодексі слід приділити розвитку цінностей взаємної підтримки та колективної відповідальності. Дистанційний формат роботи потребує підтримання високого рівня довіри між членами команди. Доцільно закріпити принципи поваги до професійної думки колег, готовності до обміну досвідом та взаємодопомоги під час виконання складних проектів. Для команди, яка працює в умовах воєнного стану, важливого значення набувають норми підтримки працівників, які опинилися у складних життєвих обставинах.

Положення Кодексу можуть також містити норми наставництва та горизонтального навчання. Передача професійного досвіду, обговорення успішних практик використання AI-інструментів і спільне вирішення нестандартних завдань сприятимуть розвитку адхократичних характеристик корпоративної культури.

Окремий блок документа має регламентувати стандарти дистанційної комунікації. Встановлення рекомендованого часу реагування на робочі повідомлення забезпечить передбачуваність взаємодії та зменшить ризики затримок у реалізації проектів. Правила професійної комунікації повинні передбачати дотримання ділового стилю спілкування, конструктивний характер зворотного зв'язку та недопустимість образливих висловлювань. Доцільно також закріпити практику визнання професійних досягнень працівників у внутрішніх цифрових каналах комунікації як один із механізмів нематеріальної мотивації.

Імплементація Корпоративного кодексу сприятиме підвищенню узгодженості управлінських рішень та формуванню єдиного ціннісного простору. Формалізація етичних стандартів взаємодії, принципів використання штучного інтелекту та правил дистанційної співпраці може позитивно вплинути на рівень організаційної ідентифікації фриланс-фахівців. Очікуваними результатами впровадження документа є зміцнення довіри в команді, підвищення передбачуваності внутрішніх процесів, зниження ризиків конфліктів і підтримка інноваційної активності працівників. Сукупність зазначених змін створить додаткові передумови для розвитку ФОП Гіль Б.С. у середньостроковій перспективі.

Інструментом забезпечення узгодженості між управлінськими рішеннями й очікуваннями працівників має стати регулярний моніторинг корпоративної культури та лідерських практик. Це дозволить своєчасно виявляти зміни у стані організаційного середовища та коригувати власну поведінку відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Основою системи моніторингу доцільно визначити механізм регулярного зворотного зв'язку через пульс-опитування (Pulse Surveys). Дистанційний формат роботи та високий рівень невизначеності, спричинений воєнним станом, знижують практичну цінність щорічних досліджень організаційного клімату. Короткі анонімні опитування тривалістю до 5–7 запитань, які проводяться один раз на два тижні або щомісяця, забезпечують оперативне

отримання інформації про рівень задоволеності працівників, їхню залученість і сприйняття управлінських практик.

ФОП «Гіль Б.С.» може інтегрувати такі опитування у звичні канали взаємодії команди через Telegram-боти або спеціалізовані HR-платформи. Працівники отримають можливість повідомляти про труднощі, висловлювати пропозиції щодо вдосконалення процесів та оцінювати ефективність комунікації з керівником. Аналіз відповідей допоможе Гілю Б.С. оперативно реагувати на ознаки професійного виснаження, конфліктів чи зниження мотивації.

Поряд із короткостроковими інструментами зворотного зв'язку доцільно використовувати валідизовані методики оцінювання організаційної культури та стилю лідерства. Щоквартальна діагностика за методикою OCAI дозволить відстежувати зміни культурного профілю підприємства та оцінювати ефективність реалізованих заходів. Оскільки стратегічним орієнтиром розвитку ФОП визначено посилення адхократичних і кланових характеристик, повторне застосування OCAI покаже динаміку таких показників, як рівень автономії, згуртованості та готовності до інновацій.

Моніторинг лідерського профілю за допомогою опитувальника MLQ забезпечить оцінку ступеня відповідності поведінки керівника задекларованим культурним цінностям. Методика дає змогу аналізувати рівень трансформаційного впливу, інтелектуальної стимуляції, індивідуалізованої підтримки та трансакційного контролю. Доцільним є поєднання самооцінки керівника з оцінюванням з боку членів команди за принципом «360 градусів». Такий підхід створює підґрунтя для розвитку компетенцій сервісного лідерства та коригування надмірної централізації управління.

Комплексний моніторинг має охоплювати також аналіз кількісних показників, які відображають стан корпоративної культури. Одним із таких індикаторів є коефіцієнт плинності кадрів. Для мікропідприємства, діяльність якого залежить від професійних компетенцій окремих фриланс-фахівців,

зростання кількості припинених форм співпраці може сигналізувати про проблеми у сфері комунікації, довіри чи організації праці.

Окрему увагу слід приділити оцінюванню рівня залученості персоналу. Джерелами інформації можуть виступати показники участі працівників у внутрішніх ініціативах, активність під час проведення майстеркласів, готовність ділитись власним досвідом використання цифрових інструментів та внесення пропозицій щодо вдосконалення роботи підприємства. Зростання таких показників відображатиме посилення адхократичних і кланових компонентів корпоративної культури.

Додатковим інструментом оцінювання виступає індекс eNPS, який демонструє готовність працівників рекомендувати ФОП «Гіль Б.С.» як місце професійної реалізації. Динаміка цього показника дозволить оцінити ефективність заходів, спрямованих на формування привабливого внутрішнього бренду роботодавця.

Запровадження системи регулярного моніторингу створить інформаційну основу для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Дані щодо стану корпоративної культури, рівня залученості працівників та особливостей сприйняття лідерських практик допоможуть керівнику своєчасно коригувати напрями розвитку організації. Для ФОП «Гіль Б.С.» такий підхід сприятиме зміцненню довіри у розподіленій команді, підвищенню адаптивності підприємства та підтримці стратегічного курсу на розвиток адхократично-клановой моделі корпоративної культури.

ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ

Результати дослідження підтвердили доцільність трансформації чинної управлінської моделі шляхом розширення професійної автономії працівників і впровадження стратегічного делегування. Запропонована система делегування передбачає передачу фахівцям права самостійно визначати способи реалізації

проєктів, добирати професійний інструментарій і відповідати за досягнення встановлених результатів у межах визначених KPI.

Дослідження обґрунтувало доцільність інтеграції принципів сервісного лідерства у практику управління ФОП Гіль Б.С. Запропонований підхід орієнтує керівника на підтримку професійного розвитку працівників, усунення організаційних перешкод і забезпечення необхідними ресурсами для виконання завдань.

Результати дослідження дозволили визначити стратегічний вектор розвитку корпоративної культури ФОП «Гіль Б.С.». Підприємству доцільно посилювати адхократичні та кланові характеристики організаційного середовища, зберігаючи орієнтацію на результативність.

У межах рекомендацій запропоновано комплекс заходів щодо закріплення корпоративних цінностей. Корпоративний кодекс має визначати етичні стандарти використання штучного інтелекту, принципи взаємної підтримки та правила дистанційної комунікації. Система корпоративних ритуалів, що включає регулярні онлайн-зустрічі та практики визнання професійних досягнень, сприятиме зміцненню внутрішньої згуртованості розподіленої команди та посиленню її ідентифікації з підприємством.

Завершальним елементом запропонованої моделі розвитку виступає система постійного моніторингу корпоративної культури та лідерських практик. Отримані дані створять основу для коригування управлінських рішень, оцінювання ефективності реалізованих заходів і підтримки обраного стратегічного курсу розвитку підприємства.

Запропоновані рекомендації формують цілісну систему оптимізації лідерського впливу на розвиток корпоративної культури ФОП «Гіль Б.С.». Їх реалізація сприятиме підвищенню адаптивності підприємства, зміцненню залученості працівників, розвитку інноваційного потенціалу та забезпеченню конкурентних позицій на ринку цифрових послуг у середньостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У межах дипломного дослідження на тему «Вплив стилів лідерства на формування корпоративної культури підприємства» проведено комплексний аналіз взаємозв'язку між лідерськими практиками керівника та особливостями корпоративної культури організації. Отримані результати мають теоретичне та прикладне значення для розвитку сучасних підприємств, діяльність яких здійснюється в умовах цифрової трансформації та воєнних викликів.

Теоретичний аналіз засвідчив еволюцію наукових підходів до трактування лідерства. Дослідники поступово змістили акцент із владно-адміністративних характеристик на соціально-психологічні аспекти впливу. Лідерство розглянуто як процес добровільної взаємодії, що базується на професійному авторитеті, емоційному інтелекті, здатності формувати спільні цілі та підтримувати залученість команди. Дослідження дозволило окреслити відмінності між менеджментом, орієнтованим на підтримання стабільності організаційних процесів, та лідерством, спрямованим на ініціювання змін і розвиток корпоративних цінностей.

Результати узагальнення наукових підходів підтвердили значущість культуроутворювальної функції лідерства. Керівник здійснює вплив на формування корпоративної культури через власні поведінкові моделі, критерії оцінювання результатів діяльності, способи реагування на кризові ситуації та механізми винагородження працівників. Модель Е. Шейна дозволила пояснити взаємозв'язок між видимими елементами культури, задекларованими цінностями та базовими припущеннями, що визначають повсякденну поведінку персоналу.

Дослідження сучасних стилів лідерства виявило наявність широкого спектра управлінських підходів, серед яких виокремлено авторитарний, демократичний, ліберальний, трансакційний, трансформаційний, сервісний та інноваційний стилі. Аналіз показав залежність ефективності управління від узгодженості між стилем лідерства та домінуючим типом корпоративної

культури. Клановий тип культури потребує посилення сервісних практик, адхократичний тяжіє до трансформаційного стилю, ринковий та ієрархічний ґрунтуються на використанні трансакційних механізмів. Порушення такої узгодженості супроводжується зниженням мотивації персоналу, зростанням напруженості у взаємовідносинах та погіршенням соціально-психологічного клімату.

Практичну частину дослідження виконано на матеріалах ФОП Гіль Б.С., що здійснює діяльність у сфері цифрового маркетингу. Підприємство функціонує в Харкові та використовує проєктну модель організації праці із залученням дистанційних фахівців. Аналіз фінансових показників за 2023-2025 роки засвідчив здатність бізнесу адаптуватися до зовнішніх викликів. Після етапу інтенсивного зростання підприємство досягло стабільних фінансових результатів із річним доходом, що наблизився до 5 млн грн. Додаткову конкурентну перевагу забезпечило впровадження інструментів штучного інтелекту, зокрема ChatGPT та Midjourney, у виробничі процеси.

Діагностика лідерського профілю засновника за методикою MLQ дозволила визначити адаптивно-централізований стиль управління, що поєднує орієнтацію на інновації із контролем ключових показників ефективності. Результати OCAI продемонстрували переважання ринкового типу культури із показником 29 балів та адхократичного типу із показником 23 бали. Водночас дослідження виявило розбіжності між існуючою моделлю управління та очікуваннями працівників. Фахівці, які беруть участь у реалізації проєктів, продемонстрували потребу у ширшій професійній автономії, залученні до прийняття рішень і розвитку кланових форм взаємодії. Отримані результати підтвердили доцільність поступового переходу до адхократично-кланового культурного профілю.

Для оптимізації лідерського впливу розроблено комплекс практичних рекомендацій. Насамперед запропоновано впровадження багаторівневої системи делегування, що передбачає передачу частини операційних повноважень фахівцям. SMM-менеджери, дизайнери та інші учасники проєктів

можуть самостійно обирати інструменти виконання професійних завдань у межах визначених стратегічних цілей.

Окремий напрям удосконалення пов'язаний із розвитком сервісного лідерства. Керівник у межах цієї моделі приділяє увагу професійному розвитку працівників, створенню сприятливих умов для реалізації їхнього потенціалу та забезпеченню необхідних ресурсів. Використання індивідуальних планів розвитку, регулярних зустрічей щодо професійного зростання та підтримка ініціатив працівників сприятимуть зміцненню кланової складової корпоративної культури.

Перспективним напрямом розвитку визначено інституціоналізацію AI-лідерства. Дослідження обґрунтувало роль керівника як провідника інноваційних практик використання штучного інтелекту. Запровадження форматів колективного навчання, зокрема AI-майстерень, сприятиме поширенню успішних кейсів застосування цифрових інструментів, накопиченню інтелектуального капіталу та підвищенню ефективності творчих процесів.

Умови воєнного стану актуалізували значення емоційного інтелекту та адаптивності керівника. Рекомендовано впровадження практик емпатійного слухання, організацію well-being зустрічей і використання гнучких моделей взаємодії під час інфраструктурних обмежень. Такі заходи сприятимуть підтриманню психологічної безпеки команди та збереженню її працездатності.

Для закріплення нових культурних орієнтирів запропоновано розробити Корпоративний кодекс ФОП «Гіль Б.С.». Документ має визначати етичні принципи використання інструментів штучного інтелекту, стандарти дистанційної комунікації та цінності взаємної підтримки. Додатковим інструментом інтеграції персоналу може стати система віртуальних ритуалів, яка включатиме регулярні онлайн-зустрічі, практики визнання професійних досягнень і спільні обговорення результатів роботи.

Підтримку процесів культурної трансформації забезпечить система регулярного моніторингу. До її складу доцільно включити пульс-опитування,

квартальне використання методики OCAI та періодичну оцінку лідерського профілю за допомогою MLQ. Аналіз індексу eNPS, рівня залученості персоналу та показників плинності кадрів дозволить оцінювати ефективність запроваджених управлінських рішень і коригувати подальші напрями розвитку.

Проведене дослідження підтвердило вплив стилю лідерства на формування корпоративної культури підприємства. Для організацій, діяльність яких здійснюється в умовах цифровізації та воєнних ризиків, вирішального значення набувають довіра, професійна автономія, відкритість до інновацій та підтримка працівників. Запропоновані рекомендації формують практичну основу для подальшого розвитку ФОП Гіль Б.С., підвищення стійкості бізнес-моделі та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку цифрових послуг у середньостроковій і довгостроковій перспективах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдєєва А. В., Цільмак О. М. Етапи становлення та розвитку наукових поглядів стосовно феномену «корпоративна культура». Південноукраїнський правничий часопис. 2019. № 3. С. 105–109.

2. Бізо Л., Ібрагімова І., Кікоть О., Барань Є., Федорів Т. Розвиток лідерства. Київ : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с. URL: http://www.ucs-hrm.org.ua/novini/novini/posibnik-z-klasifikaciyi-posad-ta-posibnik-z-rozvitku-liderstva-elektronni-versiyi.html (дата звернення: 15.05.2026).

3. Білорус Т., Фокіна М. Діагностика організаційної культури: методичний підхід. Економіка та суспільство. 2024. № 69. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-23.

4. Гавриш О. М., Драмарецька К. П. Роль лідера при управлінні організаційними змінами в підприємстві. Економіка і управління бізнесом. 2022. Т. 14, № 3. С. 18–28.

5. Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Грозовський М. С. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 12. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.

6. Глива С., Передало Х. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61.

7. Граціотова Г. О., Степанова А. В. Методи формування та удосконалення корпоративної культури на державних підприємствах. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2021. № 2(16). С. 25–33.

8. Громко Л. Корпоративна культура як ключовий чинник розвитку торговельного підприємства. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2020. № 2. С. 114–120. DOI: https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-114-120.

9. Данченко Л. Г., Гордина В. В. Сучасні стратегічні моделі типів керівництва та лідерства в організації. Молодий вчений. 2015. № 11(26). С. 52–55.

10. Дегтярь Д. Механізм управління георозподіленими командами в IT-сфері. Економіка та суспільство. 2026. № 86. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-52.

11. Дзюрах Ю. М., Іванович Ю. Р. Трансформація організаційної культури підприємств під впливом інноваційних змін. Актуальні питання у сучасній науці. 2025. № 12 (42). С. 81-94. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-12(42)-81-94.

12. Дияк Р. Корпоративна культура: теоретичні засади та практичні аспекти формування. Грані. 2024. Т. 27, № 6. С. 52-59. URL: https://grani.org.ua/index.php/journal/article/view/2108/2071 (дата звернення: 15.05.2026).

13. Другова О. С., Лі С. Організаційна культура як основа успішного бізнесу. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9, № 2. С. 146-150. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-24.

14. Дуднєва Ю., Соболєв Т. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах воєнного стану. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка. 2024. Вип. 18 (36). DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-10.

15. Єфименко М. О., Ізюмцева Н. В. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 24. С. 157-162. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/29.pdf (дата звернення: 15.05.2026).

16. Жарик Є. А. Трансформаційне лідерство як запорука успішного управління змінами. Молодий вчений. 2018. № 6 (58). С. 200-203. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_6(1)__48 (дата звернення: 15.05.2026).

17. Замковий О. Корпоративна культура як фактор формування успішності українського ділового оточення на шляху до європейських

стандартів. Економіка та суспільство. 2022. № 41. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-62.

18. Зоська Я. В., Кравченко Н. Ю., Стадник А. Г. Моделі та типи організаційної культури в контексті сучасних соціальних трансформацій. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота. 2022. № 1 (50). С. 103-107. DOI: https://doi.org/10.24144/2524-0609.2022.50.103-107.

19. Ігнатьєва І. А., Шаломова А. О. Дослідження різних моделей лідерства та їх вплив на результативність групової діяльності. Управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем : колективна монографія / за ред. Національного університету «Києво-Могилянська академія». Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. С. 517-529.

20. Карпенко Ю. В., Животенко В. О. та ін. Роль лідера у формуванні корпоративної культури організації в умовах війни. Національні інтереси України. 2025. № 3 (8). С. 803-810.

21. Кожушко Л. Ф., Щербакова А. С. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія: Економічні науки. 2020. Вип. 4 (92). С. 85-95.

22. Копитко М., Михаліцька Н., Верескля М. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. Вчені записки Університету «КРОК». 2021. № 2 (62). С. 92-99. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99.

23. Копчак Ю. С., Матвеєв М. Е., Моторнюк У. І. Вплив стилю лідерства на управління організацією. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2024. Т. 35 (74), № 2. С. 33-39.

24. Кравченко В. О. Корпоративна культура як складова конкурентних переваг підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2019. № 69. С. 189-198. DOI: https://doi.org/10.33987/vsed.1(69).2019.189-198.

25. Ленда В. М., Оганесян Г. С., Скібська К. О. Трансформація корпоративної культури під час війни. Бізнес Інформ. 2024. № 5. С. 297-303.

26. Лепейко Т. І., Баркова К. О. Визначення рівня організаційної культури підприємства за допомогою методу опитування. Бізнес Інформ. 2020. № 2. С. 473-479.

27. Литовка В. А., Прушківська Е. В., Пилипенко Г. М. Діагностика корпоративної культури підприємств металургійної промисловості в умовах інноваційного розвитку. Бізнес Інформ. 2023. № 10. С. 240-246.

28. Ліпич Л. Г. Лідерство та корпоративна культура в публічному управлінні: теоретичні основи та прикладні підходи. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка. 2025. № 38 (66). С. 66-71.

29. Левченко А. О., Горпинченко О. В. Сучасна модель командного менеджменту в системі стратегічного управління людськими ресурсами. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки : зб. наук. пр. 2022. Вип. 8 (41). С. 253–258. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).253-258.

30. Михацька А. В. Роль організаційного лідерства у розвитку корпоративної культури та мотивації персоналу. Актуальні питання економічних наук. 2025. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18216531

31. Морозова О. Формування корпоративної культури на підприємствах торгівлі. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 7 (289). С. 159-168.

32. Обидєннова Т. С., Дем’яненко Т. І., Шелест О. Л. Фактори впливу на формування та розвиток корпоративної культури підприємства. Інфраструктура ринку. 2025. Вип. 83. С. 220-226.

33. Обидєннова Т. С. Актуальність корпоративної культури в системі управління підприємствами в сучасних умовах. Трансформація соціально-

економічних систем в умовах глобалізації = Transformation of socio-economic systems in the context of globalization : колективна монографія / за ред. В. І. Чобіток. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2025. С. 36-53.

34. Олійник І. В. Вплив ефективного лідерства на формування корпоративної культури. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2024. Вип. 19. С. 241-248. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.29.

35. Олійник І. В. Лідерство, орієнтоване на людину, як фактор підвищення мотивації та продуктивності працівників компанії. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2024. Вип. 21. С. 120-126. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.21.12.

36. Олійник І. В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. № 16. С. 222-228. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.29.

37. Отенко І., Чепелюк М. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.

38. Петлін І. В. Корпоративна культура на підприємствах харчової галузі. Сталий розвиток економіки. 2025. № 6 (57). С. 337-345. DOI: https: // doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-44.

39. Полєтаєв В. В. Лідерство та корпоративна культура: вплив на ефективність управління. Філософія та управління. 2025. № 5 (9). С. 1-8. DOI: https: // doi.org/10.70651/3041-248X/2025.5.14.

40. Прилепа Н. В. Лідерство в системі управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 5. С. 184-187.

41. Прохорова В., Мушникова С. Корпоративна культура як домінантна складова інноваційного розвитку підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка. 2023. Вип. 16 (32).

42. Ремига Ю. С., Приймак Н. В., Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Цифрова трансформація організаційної культури підприємств : монографія. Київ : ПЗВО «Міжнародний європейський університет», 2024. 250 с.

43. Романовський О. Г., Рєзнік С. М., Гура Т. В., Панфілов Ю. І., Головешко Б. Р., Бондаренко В. В. Лідерські якості в професійній діяльності / за заг. ред. О. Г. Романовського. Харків : ФОП Панов А. М., 2017. 144 с.

44. Сергієнко Т. І. Вплив стилю лідерства на мотивацію, продуктивність і адміністративні рішення менеджерів та управлінців. Економічний вісник Донбасу. 2025. № 3 (81). С. 106-112.

45. Соболєва Т. О., Незамедінова Т. С. Напрями формування інноваційної культури в корпораціях. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2022. № 1. С. 74-77. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-302-1-12.

46. Тихомирова Є. Корпоративні комунікації : посібник для студ. вищ. навч. закл. Луцьк : ФОП Захарчук В. М., 2023. 216 с.

47. Томах В. В., Дорошенко Т. М., Тимошенко Ю. В. Стилі лідерства та їх вплив на управління підприємством. Економіка та суспільство. 2024. № 60. **DOI:** https://doi.org/ 10.32782/2524-0072/2024-60-149.

48. Фокіна-Мезенцева К. В. Формування корпоративної культури в умовах економічної кризи. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2018. № 4. С. 362-367. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-23.

49. Храпкіна В. В., Храпкін О. М. Роль лідера у формуванні корпоративної культури підприємства. Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія: Економіка і управління. 2024. Вип. 55. С. 68-75.

50. Чернікова Н., Долгов С., Бондаренко Д. Управління корпоративною культурою вітчизняних підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 56. URL: https://www.researchgate.net/publication/375845350 UDOSKONALENNA

KORPORATIVNOI KULTURI_VITCIZNANIH PIDPRIEMSTV V UMOVAH DINAMICNOGO BIZNES-SEREDOVISA (дата звернення: 15.05.2026).

51. Чернобай Л. І., Широн Ю. О. Організаційна культура підприємства: сутнісна характеристика та структурні елементи. Ефективна економіка. 2022. № 11. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.37

52. Чернов С. І., Гайдученко С. О. Вплив лідерства на формування та розвиток організаційної культури в публічному управлінні. Ефективність державного управління. 2014. Вип. 40. С. 109-115.

53. Чернух Д. В. Існуючі методики діагностики та підходи до оцінювання рівня розвитку корпоративної культури підприємств. Економічний вісник Донбасу. 2023. № 2 (72). С. 79-91. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-79-91.

54. Чобіток В., Кострова Т. Корпоративна культура як стратегічний ресурс розвитку підприємства. Development Service Industry Management. 2025. № 3. С. 134-140. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(20).

55. Швець Д. В., Цукан О. М., Расторгуєва Н. О. Трансформація лідерства в суспільстві. Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи. 2022. № 1 (1). С. 159-171.

56. Шерстюк Р. Організаційна культура управління: адхократія, компетентність і лідерство. Соціально-економічні проблеми і держава. 2022. Вип. 1 (26). С. 37-45. URL: http://sepd.tntu.edu.ua/ images/stories/ pdf/2022 / 22srpkil.pdf (дата звернення: 15.05.2026).

57. Шитікова Л., Пуліна Т., Ярошенко О. Оцінка ефективності адаптованих бізнес-процесів у контексті цифрової трансформації. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2025. Т. 4. № 34. С. 142-150. DOI: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-4/34-12.

58. Шпильова В. О., Романенко М. М. Корпоративна культура як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та управління. 2023. № 1. С. 35-41.

59. Шпильова В., Безсікерних В., Думанецький В. Сучасні напрями розвитку корпоративної культури. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2025. № 4. С. 639-645. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-91.

60. Шпильова В., Білик В., Романенко М. Корпоративна культура як чинник стратегічного розвитку підприємства: сучасні підходи та інструменти формування. Modeling the Development of the Economic Systems. 2025. № 16. С. 44-50.

61. Baojing Z., Alias N., Yaacob M. H. The relationship between organizational culture and digital transformation in SMEs: a systematic review. Multidisciplinary Reviews. 2024. Vol. 8, Iss. 5. Article 2025162. DOI: https://doi.org/10.31893/multirev.2025162.

62. Benmira S., Agboola M. Evolution of leadership theory. BMJ Leader. 2021. Vol. 5. P. 3–5. DOI: https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296.

63. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2011. 288 p. URL: https://surl.lu/lfvcll (дата звернення: 15.05.2026).

64. Gliddon D., Rothwell W. Innovation Leadership. 1st ed. New York : Taylor & Francis Group, 2018. 134 p. URL: https://www.perlego.com/book/1574848/innovation-leadership-pdf (дата звернення: 15.05.2026).

65. Lewin K., Lippitt R., White R. K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. The Journal of Social Psychology. 1939. Vol. 10, Iss. 2. P. 271–301.

66. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. 464 p. URL: https://surl.lu/swatcv (дата звернення: 15.05.2026).

67. Serpa S., Sá M. J., Ferreira C. M. Digital organizational culture: contributions to a definition and future challenges. Academic Journal of Interdisciplinary Studies. 2022. Vol. 11, No. 4. P. 22–33. DOI: https://doi.org/10.36941/ajis-2022-0095.

68. Sosik J. J., Jung D. I. Full Range Leadership Development. 2nd ed. New York : Taylor & Francis, 2018. 330 p. URL: http://surl.li/totuz (дата звернення: 15.05.2026).

69. Swanwick T. Leadership and management: what's the difference? BMJ Leader. 2019. Vol. 3. P. 99–100. DOI: https://doi.org/10.1136/leader-2019-000153.

70. Weber M. Economy and Society. Cambridge : Harvard University Press, 2019. URL: https://www.perlego.com/book/3122172/economy-and-society-a-new-translation-pdf (дата звернення: 15.05.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Опитувальник MLQ (адаптована версія)

Інструкція. Оцініть, наскільки наведені твердження характеризують поведінку Вашого безпосереднього керівника.

Шкала оцінювання:

1 – ніколи;
2 – рідко;
3 – інколи;
4 – часто;
5 – майже завжди.

Блок 1. Трансформаційне лідерство

№	Твердження	1 2 3 4 5
1	Керівник формує привабливе бачення майбутнього організації.	□ □ □ □ □
2	Керівник викликає повагу та бажання наслідувати його поведінку.	□ □ □ □ □
3	Керівник надихає працівників на досягнення амбітних цілей.	□ □ □ □ □
4	Керівник заохочує пошук нових підходів до вирішення проблем.	□ □ □ □ □
5	Керівник враховує індивідуальні потреби та можливості кожного працівника.	□ □ □ □ □
6	Керівник підтримує професійний розвиток підлеглих.	□ □ □ □ □

Блок 2. Трансакційне лідерство

№	Твердження	1 2 3 4 5
9	Керівник чітко визначає очікувані результати роботи.	□ □ □ □ □
10	Керівник винагороджує працівників за досягнення встановлених цілей.	□ □ □ □ □
11	Керівник контролює дотримання стандартів виконання роботи.	□ □ □ □ □
12	Керівник звертає увагу на помилки та відхилення від встановлених правил.	□ □ □ □ □
13	Керівник оперативно реагує на зниження результативності працівників.	□ □ □ □ □
14	Керівник використовує систему заохочень і санкцій для управління персоналом.	□ □ □ □ □

Блок 3. Пасивно-уникаюче лідерство (Laissez-faire)

№	Твердження	1 2 3 4 5
15	Керівник відкладає прийняття важливих рішень.	□ □ □ □ □
16	Керівник втручається лише після виникнення серйозних проблем.	□ □ □ □ □
17	Керівник уникає відповідальності за складні ситуації.	□ □ □ □ □
18	Керівник недостатньо координує діяльність підлеглих.	□ □ □ □ □
19	Працівники часто залишаються без необхідної підтримки з боку керівника.	□ □ □ □ □
20	Керівник займає пасивну позицію у вирішенні конфліктів.	□ □ □ □ □

Інтерпретація результатів

Рівень прояву	Трансформаційне (6-30)	Трансакційне (6–30)	Пасивно-уникаюче (6–30)
Низький	6–13	6–13	6–13
Середній	14–22	14–22	14–22
Високий	23–30	23–30	23–30

Додаток Б

Адаптована версія опитувальника OCAI

№	Твердження	1	2	3	4	5
1. Загальна характеристика організації						
1.1	Організація нагадує велику родину, де працівники підтримують один одного.	□	□	□	□	□
1.2	Організація характеризується динамічністю, творчим підходом та готовністю до експериментів.	□	□	□	□	□
1.3	Організація орієнтується на досягнення результатів і перемогу над конкурентами.	□	□	□	□	□
1.4	Організація функціонує відповідно до чітко визначених правил і процедур.	□	□	□	□	□
2. Стиль лідерства						
2.1	Керівник виконує роль наставника, консультанта та координатора команди.	□	□	□	□	□
2.2	Керівник заохочує інновації та підтримує нові ідеї.	□	□	□	□	□
2.3	Керівник орієнтує працівників на досягнення високих показників діяльності.	□	□	□	□	□
2.4	Керівник контролює дотримання встановлених процедур та стандартів.	□	□	□	□	□
3. Управління персоналом						
3.1	В організації цінують командну роботу, участь та взаємну підтримку.	□	□	□	□	□
3.2	Працівників заохочують до прояву ініціативи та творчості.	□	□	□	□	□
3.3	Оцінювання персоналу базується на досягнутих результатах та продуктивності.	□	□	□	□	□
3.4	Від працівників очікують дисципліни та дотримання встановлених правил.	□	□	□	□	□
4. Організаційна єдність						
4.1	Організацію об'єднують взаємна довіра та відданість спільним цінностям.	□	□	□	□	□
4.2	Організацію об'єднує прагнення до розвитку та реалізації нових можливостей.	□	□	□	□	□
4.3	Працівників об'єднує орієнтація на досягнення цілей та високих результатів.	□	□	□	□	□
4.4	Основою єдності виступають формальні правила та усталені процедури.	□	□	□	□	□
5. Стратегічні пріоритети						
5.1	Організація інвестує у розвиток персоналу та підтримання позитивного клімату.	□	□	□	□	□
5.2	Організація надає перевагу інноваціям, пошуку нових рішень та адаптивності.	□	□	□	□	□
5.3	Організація зосереджує увагу на конкурентоспроможності та досягненні цільових показників.	□	□	□	□	□
5.4	Організація приділяє першочергову увагу стабільності та ефективності процесів.	□	□	□	□	□
6. Критерії успіху						
6.1	Успіх пов'язують із розвитком працівників та згуртованістю колективу.	□	□	□	□	□
6.2	Успіх асоціюють зі створенням інноваційних продуктів або	□	□	□	□	□

	впровадженням нових підходів.					
6.3	Успіх визначають через досягнення високих фінансових і ринкових результатів.	□	□	□	□	□
6.4	Успіх визначають через стабільність роботи та безперебійність процесів.	□	□	□	□	□

Тип корпоративної культури	**Номери тверджень**
Кланова культура (Clan)	1.1; 2.1; 3.1; 4.1; 5.1; 6.1
Адхократична культура (Adhocracy)	1.2; 2.2; 3.2; 4.2; 5.2; 6.2
Ринкова культура (Market)	1.3; 2.3; 3.3; 4.3; 5.3; 6.3
Ієрархічна культура (Hierarchy)	1.4; 2.4; 3.4; 4.4; 5.4; 6.4

Інтерпретація результатів

1. Максимальний результат для кожного типу становить **30 балів** (6 тверджень × 5 балів).
2. Тип культури, який отримав найбільшу кількість балів, вважається **домінуючим**.
3. Близькі значення за двома типами свідчать про **змішаний характер корпоративної культури**.

Інтерпретаційна шкала

Сума балів	**Рівень вираженості типу культури**
6–12 балів	Низький
13–18 балів	Помірний
19–24 бали	Високий
25–30 балів	Дуже високий

Додаток В

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»

Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА НА ТЕМУ:

ВПЛИВ СТИЛІВ ЛІДЕРСТВА НА ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Виконав: здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 075 "Маркетинг" (ОП «Маркетинг») РАМАЗАНОВ Анар Бахтіяр огли

Науковий керівник: доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва, кандидат економічних наук, доцент, ЄВЧЕНКО Вероніка Володимирівна

Метою дипломної роботи є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз механізмів впливу стилів лідерства на формування корпоративної культури підприємства

Об'єкт дослідження - процес взаємодії стилів лідерства та корпоративної культури в системі управління підприємством.

Предмет дослідження охоплює теоретико-методологічні положення та прикладні інструменти впливу лідерського стилю на параметри корпоративної культури.

Лідерство є процесом впливу на колектив, який ґрунтується не на примусі, а на здатності об'єднати працівників навколо спільних цілей



Реальна управлінська результативність забезпечується поєднанням адміністративної майстерності (вміння делегувати, планувати та контролювати) із лідерською здатністю мотивувати персонал через задоволення психологічних потреб у автономії та приналежності.

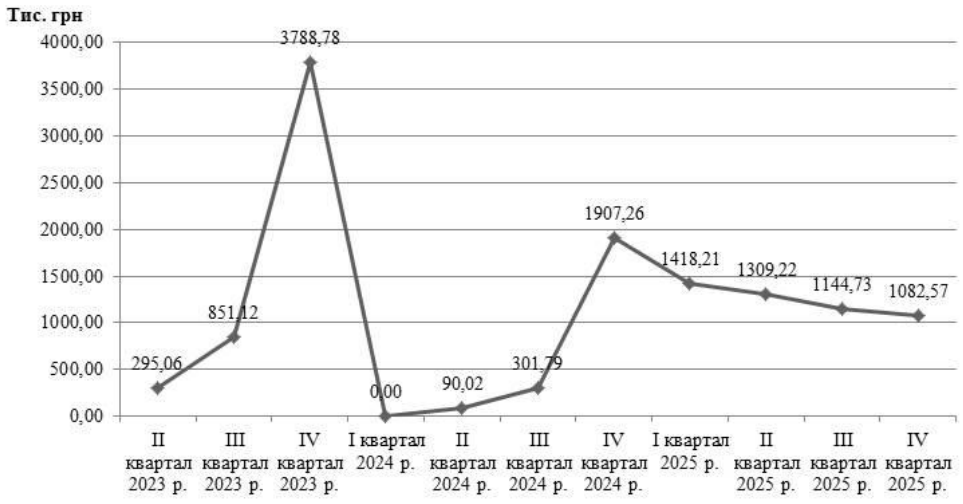
Корпоративна культура - складна динамічна система спільних цінностей, норм, переконань і моделей поведінки, які поділяються членами організації, визначають її унікальність та впливають на характер внутрішніх організаційних процесів і взаємодії із зовнішнім середовищем



Рівні корпоративної культури за Е. Шейном



Динаміка доходу ФОП Гіль Б.С. в квартальному розрізі за 2023-2025 рр



Характеристика результатів діагностики стилю лідерства за методикою MLQ

Стиль лідерства	Усереднена кількість балів за результатами опитування	Рівень
Трансформаційне	21	Середній
Трансакційне	21	Середній
Пасивне	6,5	Низький

Характеристика результатів діагностики поточного типу корпоративної культури за методикою OCAI

Поточний стан

Тип культури	Усереднена кількість балів за результатами опитування	Рівень
Кланова	18	Помірний
Адхократична	23	Високий
Ринкова	29	Дуже високий
Ієрархічна	11	Низький

Бажаний стан

Тип культури	Усереднена кількість балів за результатами опитування	Рівень
Кланова	25	Помірний
Адхократична	28	Високий
Ринкова	18	Дуже високий
Ієрархічна	10	Низький

Напрями впровадження елементів сервісного лідерства ФОП Гіль Б.С.

№	Принцип сервісного лідерства	Рекомендовані управлінські заходи	Очікуваний вплив на корпоративну культуру
1	Розвиток професійної автономії працівників	Передати SMM-менеджерам, дизайнерам і копірайтерам право самостійно обирати методи реалізації проектів, інструменти створення контенту та способи інтеграції сучасних цифрових рішень	Посилення адхократичних характеристик культури, зростання відповідальності та довіри
2	Наставництво та підтримка розвитку команди	Запровадити щомісячні індивідуальні зустрічі щодо професійного розвитку; сформувати персональні плани навчання	Формування кланових елементів культури, орієнтація на розвиток людського потенціалу
3	Забезпечення ресурсної підтримки	Розширити корпоративний доступ до цифрових сервісів, створити внутрішню базу промптів, інструкцій та кейсів	Підвищення інноваційної активності та технологічної компетентності команди
4	Делегування відповідальності	Передати керівництво окремими проектами найбільш досвідченим виконавцям; призначати тимчасових координаторів команд	Розвиток лідерського потенціалу працівників, підвищення залученості
5	Формування психологічно безпечного середовища	Проводити регулярні онлайн-зустрічі для обговорення професійних і організаційних питань; впровадити практику відкритого зворотного зв'язку	Посилення довіри, зниження рівня емоційного виснаження, зміцнення згуртованості
6	Посилення ціннісної єдності команди	Розробити корпоративні принципи взаємодії, зафіксувати місію та цінності підприємства, інтегрувати їх у щоденні комунікації	Зміцнення кланового компонента культури та підвищення рівня організаційної відданості

Рекомендовані заходи для посилення адхократичної складової корпоративної культури

Проблемне поле, виявлене під час діагностики поточного стану	Рекомендований захід	Механізм реалізації	Очікуваний результат
Недостатній рівень адхократичної складової порівняно з бажаним профілем культури	Виділення часу для експериментальних проектів	Запровадити практику щомісячного виділення 5-10 % робочого часу команди для тестування нових форматів контенту, AI-інструментів та маркетингових рішень	Активізація творчої ініціативи фахівців, збільшення кількості інноваційних рішень
Обмежені можливості для впровадження нових підходів у роботі	Заохочення тестування маркетингових інновацій	Формалізувати процедуру проведення A/B тестування, пілотних рекламних кампаній та апробації нових форматів взаємодії з аудиторією	Скорочення часу реагування на зміни ринку та поведінки споживачів
Низький рівень формалізованої підтримки професійних ініціатив	Створення фонду підтримки професійних ініціатив	Передбачити щоквартальне фінансування навчальних курсів, професійних сертифікацій або придбання спеціалізованих цифрових сервісів за пропозицією працівників	Зростання професійної компетентності команди та посилення організаційної лояльності
Потреба у посиленні горизонтальної взаємодії між фахівцями	Організація внутрішніх професійних майстеркласів	Проводити щомісячні онлайн-зустрічі для презентації успішних кейсів, аналізу помилок та обговорення нових інструментів цифрового маркетингу	Підвищення якості міжфункціональної взаємодії та прискорення передачі знань
Централізація прийняття окремих операційних рішень	Розширення автономії виконавців у межах проектів	Делегувати право вибору інструментів, форматів контенту та способів реалізації завдань у межах затверджених KPI	Підвищення внутрішньої мотивації та рівня залученості команди
Недостатня формалізація процесу генерування ідей	Впровадження системи збору та оцінювання пропозицій	Створити електронний банк ідей із можливістю обговорення та подальшого відбору перспективних пропозицій для реалізації	Зростання кількості управлінських та маркетингових інновацій