

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет бізнесу і права
Кафедра економіки, менеджменту та адміністрування

ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА СТИЛЬ ЛІДЕРСТВА
ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Виконав: студент II курсу 291М групи
спеціальності: 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми
«Менеджмент»
Сорокін Володимир Валерійович

Керівник: д.е.н., проф. Соловйов А.І.
Рецензент: Алісевич В.Л., директор ТОВ
“Ратуш Агро”

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ, ЛІДЕРСТВА ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ.....	8
1.1. Поняття та структура корпоративної культури організації.....	8
1.2. Основні підходи до визначення стилів лідерства у менеджменті...	19
1.3. Вплив корпоративної культури на формування стилю лідерства та ефективність управління організацією.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СТИЛЮ ЛІДЕРСТВА В ТОВ «БУДІНВЕСТ».....	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «БУДІНВЕСТ».....	31
2.2. Дослідження існуючої корпоративної культури.....	38
2.3. Оцінка стилю лідерства керівників та його відповідності корпоративній культурі.....	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛІДЕРСТВА.....	48
3.1. Пропозиції щодо розвитку корпоративної культури організації.....	48
3.2. Рекомендації з удосконалення стилю лідерства для підвищення ефективності управління.....	54
3.3. Оцінка економічного та соціального ефекту від впровадження запропонованих заходів.....	62
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах інтенсивних соціально-економічних трансформацій, цифровізації бізнес-процесів і зростання конкуренції корпоративна культура набуває стратегічного значення як ключовий чинник ефективного управління організацією. Вона визначає систему цінностей, норм і моделей поведінки, що впливають на формування стилю лідерства, мотивацію персоналу та результативність управлінських процесів. Саме корпоративна культура створює основу для розвитку лідерського потенціалу керівників, формує сприятливий психологічний клімат у колективі й забезпечує узгодженість дій працівників із стратегічними цілями організації.

Вивчення впливу корпоративної культури на стиль лідерства є актуальним з огляду на потребу підвищення ефективності управління, адаптивності та інноваційної спроможності сучасних підприємств. Гармонійне поєднання ціннісних орієнтирів корпоративної культури з відповідним стилем лідерства забезпечує конкурентні переваги, стійкість організаційного розвитку та зростання продуктивності праці. Тому дослідження взаємозв'язку між корпоративною культурою, лідерськими практиками та ефективністю управління має важливе теоретичне й прикладне значення для удосконалення системи менеджменту в сучасних умовах господарювання.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика корпоративної культури та її впливу на стиль лідерства є предметом активних наукових дискусій у працях зарубіжних учених, зокрема Е. Шейна, Г. Хофстеде, Т. Діла, А. Кеннеді, Ч. Хенді, К. Камерона і Р. Куїнна. Вони розглядають корпоративну культуру як систему спільних цінностей і норм, що визначають поведінку працівників, стиль управління та ефективність організації.

Серед вітчизняних науковців значний внесок у вивчення взаємозв'язку корпоративної культури, лідерства та ефективності управління зробили Чмут А.В., Соловійов А.І., Ушкаренко Ю.В., а також Мельник Л.Г., Штангрет А.М., Кузьмін О.Є., Дороніна М.С., Балабанова Л.В. Їхні праці присвячені вивченню впливу ціннісних орієнтацій і лідерських компетенцій на ефективність управління, адаптації корпоративної культури до умов цифровізації та формуванню стратегічно орієнтованих управлінських моделей.

Неоднорідність результатів наукових досліджень, багатовимірність підходів до трактування сутності корпоративної культури та стилів лідерства, а також наявність дискусійних питань щодо їх впливу на ефективність управління організацією зумовлюють вибір теми, мети та завдань цієї магістерської роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалась у відповідності до науково-дослідної теми «Стратегічне управління економічною діяльністю підприємств у контексті сталого розвитку» – номер державної реєстрації 0123U104063 (в її межах автором здійснено дослідження взаємозв'язку компонентів корпоративної культури з особливостями стилів лідерства та визначено їх вплив на ефективність управлінських процесів у сучасних організаціях).

Метою роботи є дослідження впливу корпоративної культури на формування стилю лідерства та оцінка їх взаємозв'язку з ефективністю управління організацією, а також розроблення рекомендацій щодо вдосконалення управлінської діяльності підприємства.

Досягнення мети передбачає формування та вирішення наступних наукових і практичних **завдань**:

- розкрити теоретичні основи корпоративної культури та її роль у формуванні ефективного управління організацією;
- проаналізувати основні підходи до визначення стилів лідерства та дослідити їх взаємозв'язок із корпоративною культурою;

- дослідити існуючу корпоративну культуру та стиль лідерства на прикладі ТОВ «Будінвест», оцінити їх вплив на ефективність управління;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення корпоративної культури для підвищення ефективності управлінських процесів;
- сформулювати рекомендації щодо удосконалення стилю лідерства та оцінити очікуваний економічний і соціальний ефект від їх впровадження.

Об’єктом дослідження є управління організацією в умовах формування та розвитку корпоративної культури.

Предметом дослідження є взаємозв’язок компонентів корпоративної культури з особливостями стилів лідерства та їх вплив на ефективність управлінських процесів у сучасних організаціях, зокрема на прикладі ТОВ «Будінвест».

Методи дослідження. Під час роботи було застосовано загальні методи дослідження, такі як: діалектичний метод пізнання, методи індукції та дедукції, методи аналізу та синтезу, наукова абстракція, прогнозування. Також було застосовано наступні специфічні методи аналізу:

- порівняльний аналіз наукових підходів до корпоративної культури та стилів лідерства;
- соціологічні методи (опитування, анкетування, інтерв’ю) для вивчення існуючої корпоративної культури та стилю лідерства керівників ТОВ «Будінвест»;
- статистична обробка даних для визначення взаємозв’язку між корпоративною культурою та ефективністю управління;
- метод експертних оцінок для формування рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної культури та стилю лідерства;
- моделювання та прогнозування очікуваного економічного та соціального ефекту від впровадження запропонованих заходів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтованому формуванні теоретичного базису та практичних рекомендацій щодо впливу корпоративної культури на стиль лідерства та ефективність управління організацією. Основні наукові результати полягають у наступному:

- уточнено зміст поняття «корпоративна культура» та «стиль лідерства» у контексті їх взаємозв'язку та впливу на ефективність управлінських процесів;
- здійснено аналіз існуючої корпоративної культури та стилів лідерства керівників ТОВ «Будінвест» і визначено їхній вплив на ефективність управління;
- запропоновано авторські рекомендації щодо розвитку корпоративної культури та удосконалення стилю лідерства, що дозволяє підвищити продуктивність організації та соціальну залученість працівників.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення результатів наукового дослідження полягає в уточненні теоретичних аспектів взаємозв'язку корпоративної культури, стилю лідерства та ефективності управління, а також у розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення продуктивності організації.

Огляд та реалізація окремих аспектів дослідження дозволить організаціям ефективніше формувати корпоративну культуру та обирати відповідний стиль лідерства, що сприятиме підвищенню результативності управлінських процесів, соціальної залученості працівників та конкурентоспроможності підприємства.

Рекомендації, розроблені в рамках дослідження, можуть бути використані керівництвом та HR-підрозділами для вдосконалення управлінських практик, оптимізації взаємодії між працівниками та підвищення ефективності організаційних рішень. Завдяки проведеному аналізу корпоративної культури та стилів лідерства результати

дослідження надають обґрунтовану інформаційну базу для прийняття управлінських рішень та стратегічного планування розвитку організації. Таким чином, дослідження забезпечує практичні інструменти для підвищення ефективності управління та сприяє стабільному розвитку організацій у сучасних умовах.

Апробація результатів роботи. Результати кваліфікаційної роботи апробовані на Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів» (м. Івано-Франківськ, 02-03 листопада 2024 р.).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи 74 с., основний зміст викладено на 62 с.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ, ЛІДЕРСТВА ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ

1.1. Поняття та структура корпоративної культури організації

В умовах цифровізації, глобалізації та трансформації бізнес-середовища корпоративна культура виступає ключовим чинником адаптивності організації. Цифрові технології змінюють форми взаємодії, управління знаннями, структуру робочих процесів, що вимагає нового типу корпоративної культури – відкритої, інноваційної та орієнтованої на розвиток компетенцій персоналу. Глобалізаційні процеси зумовлюють необхідність інтеграції різних культурних моделей, толерантності до міжкультурних відмінностей і формування глобального корпоративного мислення. Трансформація економічних відносин, поява нових форматів зайнятості, поширення дистанційної роботи та цифрових комунікацій актуалізують потребу у переосмисленні ролі корпоративної культури як системоутворювального елементу ефективного менеджменту.

Тому, дослідження корпоративної культури в сучасних умовах є надзвичайно важливим з наукової та практичної точок зору, оскільки саме вона забезпечує стабільність організаційного розвитку, підтримує імідж підприємства та сприяє підвищенню ефективності управління в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Поняття «корпоративна культура» має міждисциплінарний характер і розглядається представниками різних наукових напрямів – менеджменту, соціології, психології та економіки [26]. Розбіжності у трактуваннях зумовлені різними дослідницькими акцентами: від управлінських аспектів і поведінкових моделей до соціальних цінностей і економічної ефективності. Така багатовимірність дозволяє розкрити

сутність корпоративної культури як комплексного феномену, що поєднує організаційні, соціально-психологічні та економічні складові (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Теоретичні підходи до визначення сутності корпоративної культури

Підхід	Визначення корпоративної культури	Методологічне значення
Менеджментний	Корпоративна культура розглядається як стратегічний інструмент управління, що формує поведінку працівників, підтримує реалізацію місії підприємства та забезпечує досягнення його цілей.	Дозволяє оцінювати культуру як елемент системи менеджменту, інструмент підвищення ефективності управління та гармонізації організаційних процесів.
Соціологічний	Культура трактується як система цінностей, норм, традицій і звичаїв, що регулюють взаємодію між членами організації та забезпечують соціальну інтеграцію колективу.	Сприяє розумінню корпоративної культури як соціального механізму згуртованості персоналу, формування корпоративної ідентичності та підтримки стабільності.
Психологічний	Корпоративна культура – це сукупність індивідуальних і колективних установок, переконань і поведінкових моделей, що визначають ставлення працівників до організації.	Дозволяє досліджувати внутрішні мотиваційні чинники, рівень лояльності, емоційну залученість персоналу та його психологічну адаптацію.
Економічний	Культура трактується як елемент нематеріального капіталу підприємства, що впливає на його результативність, інноваційність та конкурентоспроможність.	Надає змогу оцінювати корпоративну культуру як ресурс економічного розвитку, чинник зростання вартості бренду та підвищення ефективності бізнесу.

Джерело: узагальнено автором на основі [33-37]

Проведений аналіз табл.1.1 показує, що корпоративна культура є багатовимірним явищем, яке має як управлінський, так і соціально-психологічний та економічний зміст. Менеджментний підхід акцентує на її ролі в підвищенні ефективності управління; соціологічний – у забезпеченні соціальної інтеграції; психологічний – у формуванні

внутрішньої мотивації персоналу; економічний – у впливі на результативність і конкурентоспроможність організації. Узагальнення підходів свідчить, що корпоративна культура виконує системоутворюючу функцію, забезпечуючи єдність цінностей, поведінкових норм і управлінських практик, що в комплексі формує унікальну ідентичність підприємства та сприяє досягненню його стратегічних цілей.

Наукове осмислення феномену корпоративної культури сформувалося під впливом праць зарубіжних дослідників, які запропонували різні підходи до її визначення, структури та ролі в управлінні організацією. Узагальнення цих концепцій дозволяє розглядати корпоративну культуру як складну систему взаємопов'язаних елементів, що визначають поведінку персоналу, стиль керівництва та ефективність управління (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Підходи класичних авторів до визначення корпоративної культури

Автор (школа, концепція)	Визначення корпоративної культури	Ключові ідеї
1	2	3
Едгар Шейн (організаційна психологія)	Система спільних базових припущень, створених групою для вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції, що передаються новим членам організації.	Виділив три рівні культури: артефакти, декларовані цінності, базові переконання. Підкреслив роль лідера у формуванні та підтримці культури.
Герт Хофстед (соціокультурна модель організації)	«Коллективне програмування розуму», що відрізняє членів однієї організації від іншої.	Розробив багаторівневу модель культурних вимірів, поєднавши національні та організаційні аспекти культури.
Терренс Діл і Аллан Кеннеді (модель корпоративних символів)	Система цінностей, героїв, ритуалів і символів, які формують спільну поведінку працівників.	Наголосили на символічній природі культури, її впливі на згуртованість колективу та формування корпоративного духу.

1	2	3
Чарльз Хенді (типологічна модель культур)	Корпоративна культура — це сукупність норм і цінностей, що визначають стиль управління та взаємодію працівників.	Виділив чотири типи культур: влади, ролей, завдань і особистості, що відповідають різним моделям управління.
Кім Камерон і Роберт Куїнн (модель конкурентних цінностей)	Культура — це домінуючий набір цінностей і підходів до управління, який визначає характер діяльності організації.	Запропонували чотири типи культур: кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну; підкреслили вплив культури на ефективність і гнучкість підприємства.
Пітер Друкер (концепція управлінської культури)	Корпоративна культура — це основа місії підприємства, яка формує його цілі, поведінку та систему прийняття рішень.	Розглядав культуру як морально-етичний фундамент менеджменту, що визначає довгострокову успішність бізнесу.

Джерело: узагальнено автором на основі [33-37]

Аналіз підходів класичних авторів свідчить, що корпоративна культура є комплексним соціально-економічним феноменом, який одночасно виконує інтеграційну, регулятивну та мотиваційну функції. Попри різні теоретичні акценти, усі дослідники підкреслюють її роль у формуванні ціннісних орієнтацій, згуртованості колективу та забезпеченні ефективності управління. Вона виступає не лише як «соціальний клей» організації, а й як стратегічний ресурс, що визначає її стійкість, інноваційність та здатність до адаптації.

Отже, узагальнюючи підходи класичних і сучасних авторів, можна констатувати, що корпоративна культура посідає центральне місце в системі управління організацією. Вона виступає одночасно соціально-психологічним феноменом, який визначає поведінку працівників, і стратегічним інструментом менеджменту, що впливає на конкурентоспроможність підприємства, його репутацію та здатність до розвитку в умовах змінного середовища.

Попри різноманіття наукових підходів, простежується низка спільних характеристик корпоративної культури:

- наявність спільних цінностей і норм, що об'єднують колектив і спрямовують поведінку персоналу;
- символічний та поведінковий вимір, який проявляється у традиціях, ритуалах, комунікаційних практиках і стандартах взаємодії;
- управлінський аспект, пов'язаний із формуванням мотивації, лояльності та інноваційної активності працівників;
- стратегічна функція, що забезпечує стабільність і водночас адаптивність організації до трансформацій бізнес-середовища [25].

На підставі узагальнення вищезазначених підходів у межах цього дослідження пропонується авторське визначення поняття «корпоративна культура», яке буде використано в подальшій роботі: корпоративна культура – це інтегрована система спільних цінностей, норм, символів, моделей поведінки та управлінських практик, що формують внутрішнє середовище організації, забезпечують її згуртованість, сприяють ефективній взаємодії персоналу та визначають стратегічну орієнтацію підприємства в умовах цифровізації, глобалізації та трансформації бізнес-середовища.

Таким чином, корпоративна культура розглядається не лише як сукупність нематеріальних характеристик організації, а як ключовий чинник формування її конкурентних переваг, що поєднує соціально-поведінкові, ціннісні та управлінські аспекти функціонування підприємства.

Структура корпоративної культури відображає внутрішню організацію її елементів та рівнів, які забезпечують цілісність і стабільність соціально-психологічного середовища підприємства. Вона визначає механізми взаємодії між формальними управлінськими процедурами та неформальними нормами поведінки, що формуються в колективі.

У науковій літературі виокремлюють матеріальні (зовнішні) та нематеріальні (внутрішні) елементи корпоративної культури, які в

сукупності формують систему цінностей, традицій і поведінкових моделей організації (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Основні елементи корпоративної культури

Група елементів	Зміст	Значення для управління
Матеріальні (зовнішні)	Символіка (логотип, гасло), дизайн офісного простору, дрес-код, корпоративна атрибутика, ритуали, свята, традиції, система нагород і заохочень.	Відображають зовнішню ідентичність організації, формують імідж та впливають на сприйняття компанії працівниками й партнерами.
Нематеріальні (внутрішні)	Цінності, норми, вірування, поведінкові стандарти, морально-етичні установки, неформальні правила взаємодії.	Визначають стиль управління, характер комунікацій і рівень згуртованості персоналу, впливають на мотивацію та ефективність роботи.

Джерело узагальнено автором на основі [28]

Аналізуючи табл. 1.3, матеріальні елементи забезпечують візуалізацію корпоративної ідентичності, тоді як нематеріальні формують духовно-ціннісне підґрунтя організації. Їх узгодженість є ключовою умовою стабільності корпоративного середовища та ефективності управлінських процесів.

Однією з найбільш визнаних у світовій науковій практиці є трирівнева модель корпоративної культури, запропонована американським дослідником Едгаром Шейном [33]. Її сутність полягає у тому, що культура організації має багаторівневу структуру, де зовнішні прояви відображають внутрішні цінності й глибинні переконання, які формуються історично в процесі розвитку організації.

Шейн розглядає корпоративну культуру як сукупність базових припущень, які поділяють члени організації та які формують їх спосіб сприйняття, мислення і реагування на зовнішні та внутрішні виклики. Вона виникає як результат спільного досвіду групи людей у процесі

вирішення проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції.

Згідно з концепцією Шейна, корпоративна культура має три взаємопов'язані рівні (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Рівні корпоративної культури за Е. Шейном

Рівень	Характеристика	Прояв у діяльності підприємства
Артефакти	Зовнішні, спостережувані прояви культури – матеріальні об'єкти, символи, мова, ритуали, стиль комунікацій, корпоративні заходи.	Відображають ідентичність компанії, створюють перше враження та формують її імідж у зовнішньому середовищі.
Декларовані цінності	Офіційно проголошені принципи, місія, бачення, стратегічні цілі, етичні стандарти та управлінські підходи.	Визначають бажану модель поведінки працівників, слугують орієнтиром для прийняття управлінських рішень.
Базові припущення	Глибинні переконання, що формують сприйняття реальності, ставлення до праці, ризику, інновацій, взаємин у колективі.	Є основою організаційної культури, змінюються повільно, визначають справжні мотиви поведінки персоналу.

Джерело: узагальнено автором на основі [33]

Тому, модель Е. Шейна демонструє, що корпоративна культура має багаторівневу структуру, де поверхневі прояви (артефакти) є лише відображенням глибинних цінностей і переконань. Для ефективного управління культурою важливо узгоджувати видимі елементи з базовими ціннісними орієнтаціями організації.

Рівні корпоративної культури взаємопов'язані та взаємозалежні. Артефакти формують зовнішню поведінкову оболонку, декларовані цінності задають стандарти управління, а базові припущення визначають мотиваційну й емоційну основу взаємодії персоналу.

Зміни у корпоративній культурі можливі лише через вплив на глибинний рівень – трансформацію переконань і ціннісних орієнтацій.

Відтак, гармонійна структура корпоративної культури забезпечує баланс між стабільністю організації та її адаптивністю до зовнішніх змін.

Типологія корпоративної культури дає змогу класифікувати організаційні моделі за характером управління, системою цінностей, стилем взаємодії та орієнтацією на результат. Різні науковці пропонували власні класифікації культур, які допомагають зрозуміти особливості функціонування організацій і визначити, який тип культури є найбільш ефективним у певних умовах.

Однією з найвідоміших є типологія Ч. Хенді [36], яка базується на теорії культурних архетипів. Інший впливовий підхід – модель конкурентних цінностей Кемерона і Куїнна [37], що систематизує культури за домінуючими управлінськими орієнтирами (табл.1.5).

Таблиця 1.5

Основні типи корпоративних культур за відомими моделями

Автор / Модель	Тип культури	Характеристика	Вплив на ефективність управління та стиль лідерства
1	2	3	4
Ч. Хенді	Культура влади	Централізована структура, домінування однієї сильної особистості; влада концентрується у керівництва.	Висока швидкість прийняття рішень, але залежність від лідера; ефективна в кризових ситуаціях.
	Культура ролей	Чіткий розподіл обов'язків, формалізація процесів, сувора ієрархія.	Сприяє стабільності, але може обмежувати гнучкість і ініціативу працівників.
	Культура завдань (цілей)	Орієнтація на результат і командну роботу; гнучка структура.	Підвищує ефективність у проектно-орієнтованих організаціях, стимулює інновації.
	Культура особистості	Центр уваги – індивід, а не організація; автономія та самореалізація працівників.	Ефективна для творчих колективів, але складна в управлінні.

Продовж.табл 1.5

1	2	3	4
Кемерон і Куїнн (модель конкурентних цінностей)	Кланова культура	Родинна атмосфера, командна єдність, лояльність, турбота про персонал.	Лідер – наставник; висока згуртованість, сприятливий клімат, але низька орієнтація на результат.
	Адхократична культура	Інноваційність, гнучкість, креативність, схильність до ризику.	Лідер – новатор; культура підтримує зміни, сприяє розвитку стартапів і технологічних компаній.
	Ринкова культура	Орієнтація на конкуренцію, результат, ефективність і досягнення.	Лідер – жорсткий менеджер; ефективна у динамічному конкурентному середовищі.
	Ієрархічна культура	Структурована, формалізована система управління; чіткі правила та процедури.	Лідер – координатор; забезпечує стабільність і контроль, але може обмежувати інноваційність.

Джерело: узагальнено автором на основі [36, 37]

Аналіз типологій корпоративної культури свідчить, що жоден тип не є універсальним. Ефективність певної культури залежить від стратегії підприємства, його галузевих особливостей і зовнішнього середовища. Культура влади й ринку виявляється дієвою в умовах високої конкуренції, тоді як кланова й адхократична – у творчих і динамічних організаціях. Збалансоване поєднання різних типів культури забезпечує гармонію між стабільністю, гнучкістю та інноваційністю управління.

Формування корпоративної культури – це складний багаторівневий процес, який охоплює як внутрішні характеристики організації, так і вплив зовнішнього середовища. Вона не створюється одномоментно, а є результатом тривалої еволюції цінностей, управлінських практик, традицій і взаємовідносин між членами колективу.

Корпоративна культура формується під впливом сукупності факторів, які можна умовно поділити на внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні) (табл.1.6).

Таблиця 1.6

Фактори формування та розвитку корпоративної культури підприємства

Група факторів	Конкретні елементи	Сутність впливу на корпоративну культуру	Приклади прояву
1	2	3	4
Внутрішні фактори	Місія, бачення та стратегічні цілі підприємства	Визначають загальний напрям розвитку, ціннісну основу та поведінкові стандарти співробітників.	Місія, орієнтована на якість і клієнта, формує культуру сервісу; місія, орієнтована на прибуток – культуру результату.
	Система цінностей і норм	Закріплює основні морально-етичні принципи, що регулюють внутрішні взаємини.	Повага, відповідальність, інноваційність, командність тощо.
	Стиль управління та лідерство	Формує поведінкові моделі працівників; відображає ступінь централізації влади й характер комунікацій.	Авторитарний стиль сприяє культурі влади; демократичний – клановій або завданнєвій культурі.
	Кадровий склад і рівень компетентності персоналу	Визначає інтелектуальний потенціал і професійний рівень культури організації.	Висококваліфікований персонал формує культуру знань, навчання, обміну досвідом.
	Система внутрішніх комунікацій	Впливає на прозорість інформаційних потоків, довіру та згуртованість.	Відкрита комунікація підтримує культуру співпраці; замкнена – культуру підпорядкування.
	Організаційна структура	Визначає рівень формалізації, ступінь гнучкості та розподіл влади.	Матрична структура сприяє культурі завдань; лінійно-функціональна – культурі ролей.
	Система мотивації та винагород	Формує поведінкові орієнтири працівників, стимулює досягнення цілей.	Орієнтація на командні результати розвиває кланову культуру; індивідуальні бонуси – ринкову.

Продовж.табл.1.6

1	2	3	4
	Корпоративні традиції та ритуали	Зміцнюють ідентичність, формують відчуття приналежності до спільноти.	Святкування професійних дат, корпоративні заходи, спільні волонтерські ініціативи.
Зовнішні фактори	Ринкове та конкурентне середовище	Визначає ступінь динамічності, рівень конкуренції, потребу в адаптивності культури.	Висококонкурентне середовище стимулює культуру інновацій і швидких рішень.
	Галузеві особливості діяльності	Впливають на стандарти поведінки, вимоги до якості, професійної етики.	У готельно-ресторанному бізнесі домінує культура сервісу; у виробництві – культура якості.
	Національні та культурні традиції суспільства	Формують морально-етичний фундамент організаційних цінностей.	У східних країнах – колективізм і повага до ієрархії; у західних – індивідуалізм і самореалізація.
	Державне регулювання та правове поле	Визначає межі корпоративної поведінки, рівень соціальної відповідальності бізнесу.	Законодавчі вимоги до трудових відносин, гендерної рівності, етики реклами.
	Рівень цифровізації та технологічного розвитку	Сприяє формуванню нових форм взаємодії, дистанційної комунікації, цифрової етики.	Використання корпоративних платформ, гібридна робота, цифрові ритуали взаємодії.
	Глобалізаційні процеси	Призводять до обміну управлінськими практиками, мультикультурності колективів.	Міжнародні компанії поєднують елементи різних культур у спільному корпоративному кодексі.
	Соціально-економічна ситуація в країні	Визначає загальний рівень добробуту, соціальної відповідальності бізнесу, трудову мотивацію.	Економічна нестабільність підсилює прагматичні цінності; стабільність – гуманістичні.

Джерело: узагальнено автором на основі [5, 26, 33, 34]

Отже, фактори формування корпоративної культури мають системний і взаємозалежний характер. Внутрішні чинники визначають ідентичність організації, формують її унікальний стиль, впливають на внутрішній клімат і рівень мотивації персоналу. Зовнішні чинники

забезпечують адаптацію культури до змін середовища, визначають ступінь відкритості до інновацій і глобальних тенденцій.

У сучасних умовах цифровізації, глобальної конкуренції та соціальних трансформацій домінуючого значення набувають такі фактори, як стиль лідерства, стратегічні цінності, цифрова компетентність персоналу та здатність до культурної адаптації. Саме вони визначають життєздатність і стійкість корпоративної культури в довгостроковій перспективі.

Ключову роль у формуванні й підтриманні корпоративної культури відіграє керівник (лідер). Саме він задає ціннісні орієнтири, визначає прийнятні норми поведінки, слугує прикладом для підлеглих. Лідер виступає транслятором корпоративних цінностей, формує систему взаємної довіри, створює умови для розвитку комунікацій і командної взаємодії.

Успішний керівник не лише підтримує існуючі традиції, але й цілеспрямовано розвиває культуру, адаптуючи її до нових стратегічних завдань, ринкових викликів і технологічних змін.

Отже, корпоративна культура є цілісною системою цінностей, норм і поведінкових стандартів, що визначають взаємодію працівників і ефективність управління організацією. Аналіз наукових підходів показав, що вона поєднує соціальні, психологічні та економічні аспекти діяльності підприємства.

Узагальнюючи, корпоративну культуру слід розглядати як основу управлінської системи, що забезпечує згуртованість персоналу, реалізацію стратегічних цілей і конкурентоспроможність підприємства.

1.2. Основні підходи до визначення стилів лідерства у менеджменті

У сучасному менеджменті лідерство розглядається як ключовий чинник ефективного управління, що визначає здатність організації до

розвитку, адаптації та досягнення стратегічних цілей. Лідерство передбачає не лише формальне виконання управлінських функцій, а й уміння впливати на людей, надихати їх, формувати спільні цінності та спрямовувати колектив на досягнення результату.

Поняття керівництво і лідерство не є тотожними. Керівництво пов'язане з формальним статусом і владними повноваженнями, тоді як лідерство ґрунтується на особистому авторитеті, довірі, здатності мотивувати та об'єднувати команду навколо спільної мети.

Стиль лідерства відіграє вирішальну роль у формуванні ефективної системи управління, впливає на рівень мотивації працівників, характер внутрішніх комунікацій і розвиток корпоративної культури. Від обраного стилю залежить психологічний клімат у колективі, ступінь залученості персоналу та загальна результативність діяльності організації.

Проблематика лідерства посідає центральне місце у теорії та практиці менеджменту, адже саме лідери визначають стратегічні орієнтири розвитку організацій, формують ціннісні орієнтири колективів і забезпечують ефективну взаємодію між працівниками. У процесі еволюції управлінської науки сформувалася низка теоретичних підходів до розуміння сутності лідерства, кожен із яких акцентує увагу на різних аспектах цього явища – особистісних, поведінкових, ситуаційних або мотиваційних (табл.1.7).

Таблиця 1.7

Основні теоретичні підходи до вивчення лідерства

Підхід	Сутність підходу	Ключові представники	Методологічне значення
1	2	3	4
Теорія рис (трайт-підхід)	Лідерами стають особи, які мають сукупність вроджених чи набутих якостей: інтелект, рішучість, комунікабельність, харизму.	Р. Стогділл, Р. Манні, Е. Дженнінгс	Підкреслює роль особистісних характеристик у формуванні лідера, але не враховує контекст діяльності.

Продовж.табл 1.7

1	2	3	4
Біхевіористичний (поведінковий) підхід	Ефективність лідерства визначається стилем поведінки керівника стосовно підлеглих. Виділяються авторитарний, демократичний і ліберальний стилі.	К. Левін, Р. Лайкерт, дослідження університетів Огайо та Мічигану	Сформував основу сучасної класифікації стилів управління, підкреслює важливість поведінкових моделей.
Ситуаційний підхід	Найефективніший стиль лідерства залежить від конкретних умов, завдань, зрілості колективу та особистісних рис підлеглих.	Ф. Фідлер, П. Херсі, К. Бланшар	Акцентує на гнучкості лідера та його здатності адаптувати поведінку до ситуації.
Транзакційний підхід	Лідер мотивує працівників через систему винагород і санкцій, орієнтуючись на досягнення конкретних результатів.	М. Вебер, Б. Бас	Підкреслює управління через обмін цінностями та ефективність у стабільних умовах.
Трансформаційний підхід	Лідер надихає послідовників, формує бачення майбутнього, розвиває інноваційність і залученість.	Дж. Бернс, Б. Бас	Розкриває лідерство як процес змін, заснований на спільних цінностях і натхненні.
Харизматичний підхід	Вплив лідера базується на особистій привабливості, довірі та віруванні послідовників у його місію.	М. Вебер, Р. Хаус	Пояснює роль емоційного впливу в кризових або нестандартних ситуаціях.
Сервант-лідерство (лідерство служіння)	Основою ефективності є турбота про розвиток підлеглих, підтримка, довіра, етичність взаємин.	Р. Грінліф, С. Спірс	Відображає гуманістичні принципи сучасного менеджменту та соціальну відповідальність лідера.

Джерело: узагальнено автором на основі [38 - 44]

Аналіз теоретичних підходів засвідчує, що еволюція уявлень про лідерство відбулася від пошуку універсальних особистісних рис до визнання контекстуальної, етичної та ціннісної природи лідерської поведінки. Сучасна теорія менеджменту розглядає лідерство як динамічний процес взаємодії між лідером і послідовниками, який ґрунтується на довірі, мотивації та спільних цінностях.

Отже, ефективний лідер – це не лише формальний керівник, а передусім агент змін, здатний поєднувати стратегічне бачення, емоційний інтелект і соціальну відповідальність.

У менеджменті стиль лідерства розглядається як система типових форм, способів і прийомів впливу керівника на підлеглих, що забезпечують реалізацію управлінських цілей. Класифікація стилів лідерства відображає різноманітність підходів до управління людьми, ґрунтуючись на характері взаємодії, рівні участі працівників у прийнятті рішень, а також на специфіці ситуацій, у яких здійснюється керівництво. Тому далі розглянемо основні класифікаційні підходи до стилів лідерства (табл.1.8).

Таблиця 1.8

Основні класифікаційні підходи до стилів лідерства

Підхід / модель	Типи стилів лідерства	Характеристика та управлінські особливості
1	2	3
Класична типологія К. Левіна	Авторитарний – керівник самостійно ухвалює рішення, здійснює жорсткий контроль; високий рівень дисципліни, але низька ініціативність персоналу. Демократичний – орієнтація на участь працівників у прийнятті рішень, розвинена комунікація, сприятливий морально-психологічний клімат. Ліберальний (попустительський) – мінімальне втручання керівника, самостійність колективу, що може призводити як до творчої свободи, так і до зниження відповідальності.	Визначає базові стилі управлінської поведінки, актуальні для оцінки організаційного клімату.

Продовж.табл. 1.8

1	2	3
Модель «управлінської решітки» Блейка і Моугтон (Managerial Grid)	П'ять базових стилів залежно від співвідношення орієнтації на людей і на виробництво: від авторитарного (9,1) до командного (9,9).	Наголошує на важливості балансу між завданнями та людськими відносинами.
Ситуаційна модель Херсі-Бланшара	Директивний, підтримувальний, делегуючий, коучинговий – вибір стилю залежить від рівня зрілості підлеглих.	Дає змогу адаптувати стиль управління до професійної готовності та мотивації персоналу.
Модель лідерства Р. Лайкерта	Системи 1–4: експлуаторсько-авторитарна, доброзичливо-авторитарна, консультативна, партисипативна.	Демонструє перехід від контролю до партнерства в управлінні.
Підхід Кемерона–Куїнна (концепція організаційної культури)	Клановий, адхократичний, ринковий, ієрархічний стилі.	Відображає взаємозв'язок між типом культури та домінуючим стилем лідерства.
Сучасні підходи	Трансформаційний, транзакційний, харизматичний, сервант-лідерство.	Визначають лідера як натхненника, ментора, фасилітатора змін і носія цінностей організації.

Джерело: узагальнено автором на основі [33-44]

Тому, аналізуючи табл. 1.8, бачимо, що класифікація стилів лідерства свідчить про багатовимірність управлінської поведінки, яка формується під впливом особистісних характеристик керівника, організаційного середовища та зрілості колективу. Еволюція поглядів – від авторитарно-директивних до демократичних і трансформаційних – відображає зміну парадигми управління: від контролю до партнерства та розвитку. Тому, ефективний стиль лідерства не має універсального характеру – він визначається контекстом управлінської ситуації, рівнем довіри в колективі та стратегічними орієнтирами організації.

Стиль лідерства є одним із ключових чинників, що визначає ефективність управління організацією, рівень мотивації працівників і характер внутрішніх комунікацій. Він безпосередньо впливає на якість

управлінських рішень, згуртованість колективу та здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Лідерський стиль формує мотиваційне середовище підприємства, визначаючи, якою мірою працівники відчують залученість до спільної мети. Авторитарний стиль базується на контролі, чіткій ієрархії та підпорядкуванні, що може забезпечувати високу дисципліну, але водночас знижує ініціативність і творчий потенціал персоналу. Демократичний стиль, навпаки, сприяє розвитку самостійності, командній співпраці та відкритому обміну інформацією, що підвищує довіру й комунікативну ефективність у колективі [2].

Згуртованість команди значною мірою залежить від того, наскільки лідер здатний створити атмосферу взаємоповаги, підтримки та спільної відповідальності. Лідер, який застосовує партисипативний або трансформаційний підхід, формує не лише орієнтацію на результат, а й культуру взаємного розвитку, що стимулює інноваційність і стратегічне мислення працівників.

Між стилем лідерства та типом корпоративної культури існує тісний взаємозв'язок. Авторитарному стилю відповідає культура влади, у якій домінують контроль, підпорядкованість і централізоване прийняття рішень. Демократичний стиль найчастіше співвідноситься з клановою культурою, орієнтованою на довіру, підтримку та командну взаємодію. Трансформаційний стиль лідерства формує адхократичну культуру, що заохочує інновації, гнучкість і пошук нових рішень у мінливому бізнес-середовищі.

В умовах цифровізації та глобальних трансформацій роль лідера значно посилюється. Він виступає не лише управлінцем, а й носієм і транслятором корпоративних цінностей, який забезпечує баланс між стабільністю та змінами. Ефективний лідер здатний зберегти ідентичність організації, водночас сприяючи її культурній модернізації, впровадженню інновацій та розвитку цифрової компетентності персоналу.

Отже, лідерський стиль визначає ефективність управління, мотивацію працівників та розвиток корпоративної культури. Авторитарні стилі формують культуру влади, демократичні – кланову, трансформаційні – адхократичну. Сучасний менеджмент потребує гнучких, трансформаційних та ситуаційних стилів, що забезпечують адаптивність, інноваційність і згуртованість колективу, а лідер виступає носієм цінностей та агентом змін в організації.

1.3.Вплив корпоративної культури на формування стилю лідерства та ефективність управління організацією

Корпоративна культура виступає ключовим чинником, що формує поведінкові моделі керівників і визначає їхній стиль лідерства. Цінності, норми, вірування та прийняті стандарти поведінки у колективі впливають на способи ухвалення рішень, комунікацію з підлеглими та організаційні пріоритети керівника. Через культуру керівник усвідомлює, які підходи до управління будуть ефективними, а які – несумісними з існуючими традиціями та очікуваннями персоналу.

Взаємозв'язок типу корпоративної культури та стилю лідерства є визначальним для формування управлінського клімату в організації. Так, авторитарна культура, де домінують контроль, централізація влади та чітка ієрархія, формує відповідний авторитарний стиль лідерства, що характеризується високим рівнем дисципліни, але обмеженою ініціативою працівників. Кланова культура, орієнтована на взаємодопомогу, командну співпрацю та довіру, сприяє розвитку демократичного стилю лідерства, який передбачає активну участь персоналу у прийнятті рішень і підтримку партнерських відносин. Адхократична культура, що заохочує інновації, гнучкість та творчий підхід до завдань, формує трансформаційний стиль лідерства,

спрямований на розвиток потенціалу команди, натхнення та реалізацію стратегічних змін.

Таким чином, корпоративна культура виступає не лише контекстом для прояву лідерських якостей, а й фактором, який активно моделює стиль керівництва, забезпечуючи узгодженість цінностей організації та поведінкових практик керівника.

Базові припущення та цінності організації виступають фундаментом, на якому формується стиль управління керівника. Глибинні культурні установки визначають систему переконань лідера, його пріоритети, спосіб оцінки ситуацій та прийняття рішень. Через усвідомлення цих цінностей керівник набуває орієнтирів для формування власного стилю лідерства, що відповідає загальній організаційній культурі та забезпечує узгодженість управлінських практик із очікуваннями персоналу.

Цінності та базові припущення впливають на стиль управління через кілька механізмів. По-перше, вони визначають систему мотивації та пріоритетів лідера, задаючи критерії, за якими оцінюються результати діяльності підлеглих. По-друге, вони формують етичні та поведінкові стандарти, якими керується керівник у взаємодії з колективом, що забезпечує передбачуваність і стабільність управлінських процесів.

Корпоративні традиції, ритуали та символи виконують функцію моделювання поведінки лідера, закріплюючи певні моделі взаємодії та стиль управління. Ритуали, такі як регулярні наради, святкування досягнень чи корпоративні церемонії, формують поведінкові очікування, а символи – офісний дизайн, дрес-код чи атрибутика – підкреслюють значимість цінностей та встановлюють культурні орієнтири для керівника.

Таким чином, базові припущення та цінності організації не лише визначають поведінковий каркас керівника, а й виступають інструментом інтеграції стилю лідерства з корпоративною культурою, забезпечуючи

узгодженість управлінських рішень, стабільність внутрішньої комунікації та розвиток організаційних цінностей [1].

Корпоративна культура виступає ключовим чинником, що визначає стратегії мотивації, комунікацій та управлінських рішень керівника. Цінності, норми та поведінкові стандарти організації формують очікування працівників і визначають, які підходи до стимулювання та взаємодії будуть ефективними. Лідер, усвідомлюючи культурні особливості колективу, адаптує свій стиль управління до домінуючих моделей поведінки, що забезпечує згуртованість команди та високий рівень результативності.

В якості прикладу виділимо взаємозв'язок типу культури та відповідних мотиваційних стратегій (табл.1.9).

Таблиця 1.9

Взаємозв'язок типу культури та відповідних мотиваційних стратегій

Тип корпоративної культури	Мотиваційні стратегії лідера	Особливості комунікацій та прийняття рішень	Вплив на делегування та інновації
Авторитарна (культура влади)	Контроль, сувора дисципліна, стимулювання через санкції	Комунікація переважно вертикальна, рішення централізовані	Обмежене делегування, низька стимуляція інновацій
Кланова (орієнтована на команду)	Похвала, підтримка, заохочення участі	Відкриті обговорення, колективне ухвалення рішень	Делегування завдань, заохочення ініціативи та творчості
Адхократична (інноваційна)	Надихання, розвиток компетенцій, мотивація через цінності та місію	Гнучкі, горизонтальні комунікації, рішення адаптивні	Широке делегування, підтримка експериментів та інновацій
Ринкова (орієнтована на результат)	Система винагород за досягнення, конкуренція	Комунікація цілеспрямована, акцент на результат	Делегування обмежене до компетентних підлеглих, активна підтримка результативних інновацій
Ієрархічна (стабільність та контроль)	Чіткі правила, системи заохочень і покарань	Формалізовані комунікації, рішення суворо регламентовані	Делегування обмежене, інновації регламентовані та контрольовані

Джерело: узагальнено автором на основі [1]

Аналіз взаємозв'язку корпоративної культури та мотиваційних стратегій лідера показує, що тип культури організації визначає ефективні способи мотивації, комунікації та прийняття рішень. Авторитарна культура формує контрольоване управління з обмеженим делегуванням, тоді як кланова та адхократична сприяють демократичним і трансформаційним стилям, активному делегуванню та підтримці інновацій. Отже, узгодженість стилю лідерства з цінностями та нормами організації підвищує ефективність управлінських процесів і згуртованість колективу.

Корпоративна культура є визначальним фактором розвитку адаптивного та трансформаційного лідерства, оскільки вона створює середовище, у якому керівники здатні швидко реагувати на зміни ринкових умов, технологічні трансформації та інноваційні виклики. Культура, орієнтована на навчання, відкритість до змін і підтримку ініціативи, формує у лідерів ціннісні та поведінкові установки, що сприяють гнучкості управлінських рішень і здатності ефективно мобілізувати команду в умовах невизначеності.

Глибинні цінності організації та її традиції підтримують розвиток керівників, які не лише координують діяльність, а й виступають агентами змін, здатними трансформувати організаційні процеси, впроваджувати інновації та стимулювати креативність персоналу. У мультикультурних та цифрових організаційних середовищах культура сприяє формуванню лідерів, здатних адаптувати комунікаційні та мотиваційні стратегії до різноманітних потреб команд, ефективно використовувати цифрові інструменти та підтримувати співпрацю між віддаленими та культурно різнорідними колективами [1].

Таким чином, корпоративна культура не лише визначає стиль управління, а й створює передумови для формування лідерів нового типу,

здатних до адаптації, трансформаційного впливу та ефективного управління у мінливому й висококонкурентному бізнес-середовищі.

Використання корпоративної культури для формування ефективних лідерів має практичне значення для менеджменту. Цінності, норми та традиції організації слугують основою для розвитку стилю лідерства, адаптованого до стратегічних цілей підприємства. HR-практики, навчальні програми та корпоративне наставництво відіграють ключову роль у передачі культурних цінностей та формуванні компетентних керівників, здатних ефективно взаємодіяти з командою та підтримувати інноваційний розвиток організації.

Нижче наведемо схему взаємозв'язку корпоративної культури та практичних інструментів розвитку лідерства у вигляді табл. 1.10.

Таблиця 1.10

Схема взаємозв'язку корпоративної культури та практичних інструментів розвитку лідерства

Компонент	Механізм впливу на лідерство	Очікуваний ефект для менеджменту
Корпоративні цінності та норми	Формування поведінкових орієнтирів керівника	Узгодженість стилю управління з культурними установками організації
Традиції та ритуали	Моделювання прийомів комунікації, способів мотивації та делегування	Підвищення ефективності взаємодії з колективом, стабільність організаційного клімату
HR-практики та навчання	Професійне навчання, розвиток soft skills, тренінги з лідерства	Зростання компетентності керівників, підвищення адаптивності та мотиваційного впливу
Корпоративне наставництво	Передача знань та цінностей від досвідчених керівників	Підготовка наступного покоління лідерів, забезпечення спадкоємності корпоративних практик
Інноваційна культура	Заохочення творчості та новаторських рішень	Розвиток трансформаційного та адаптивного лідерства, стимулювання інноваційного мислення

Джерело: узагальнено автором на основі [1]

Вище наведена таблиця демонструє, що корпоративна культура та організаційні практики безпосередньо впливають на розвиток ефективного лідерства. Цінності, традиції, HR-практики та наставництво формують поведінкові орієнтири керівників, сприяють узгодженості стилю управління з культурою організації та стимулюють розвиток адаптивного і трансформаційного лідерства. Це забезпечує підвищення ефективності управлінських процесів, мотивації персоналу та здатності організації до інновацій та змін.

Отже, корпоративна культура виступає фундаментом формування стилю лідерства, впливаючи на цінності, норми та поведінкові орієнтири керівника. Вона визначає підходи до мотивації, комунікацій та прийняття рішень, сприяючи розвитку адаптивного та трансформаційного лідерства та підвищенню ефективності управлінських процесів в організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СТИЛЮ ЛІДЕРСТВА В ТОВ «БУДІНВЕСТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Організаційно-економічна характеристика підприємства є важливою складовою аналітичної частини дослідження, оскільки вона дозволяє комплексно оцінити внутрішні та зовнішні умови його функціонування. Аналіз основних організаційних параметрів, структури управління, ресурсного потенціалу та фінансово-економічних показників створює підґрунтя для подальшого дослідження корпоративної культури та стилю лідерства.

Для ефективного управління необхідно враховувати специфіку діяльності підприємства, його галузеву належність, конкурентне середовище, а також соціально-економічні чинники, що впливають на прийняття управлінських рішень. У цьому контексті вивчення організаційно-економічної характеристики ТОВ «Будінвест» спрямоване на виявлення взаємозв'язку між структурою управління, стратегічними орієнтирами компанії та культурними аспектами її діяльності.

Таким чином, у цьому підрозділі ми визначимо ключові параметри функціонування ТОВ «Будінвест», що забезпечують його стабільність, конкурентоспроможність і здатність до розвитку в сучасних умовах господарювання.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Будінвест» – це сучасне підприємство будівельної галузі, що здійснює діяльність у сфері капітального будівництва, реконструкції, інженерних мереж та реалізації інфраструктурних проєктів. Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), що забезпечує

ефективну систему управління, оперативність прийняття рішень і можливість адаптації до змін ринкового середовища.

Підприємство засноване у 2008 році з метою впровадження сучасних технологій у будівництві та підвищення якості будівельно-монтажних робіт. У процесі розвитку ТОВ «Будінвест» пройшло кілька ключових етапів: формування матеріально-технічної бази, розширення спектра послуг, вихід на нові регіональні ринки та укріплення позицій серед провідних компаній галузі.

Основними напрямками діяльності підприємства є здійснення будівельно-монтажних і проєктних робіт, реконструкція об'єктів житлової, комерційної та промислової нерухомості, інженерно-технічне забезпечення будівництва, а також постачання будівельних матеріалів.

Головний офіс підприємства розташований у м. Києві, що сприяє активній участі компанії у реалізації масштабних державних і приватних проєктів України. ТОВ «Будінвест» має партнерські зв'язки з підприємствами суміжних галузей, що забезпечує високий рівень кооперації, ділової репутації та конкурентоспроможності на ринку будівельних послуг [29].

Система управління ТОВ «Будінвест» побудована за ієрархічним принципом, що забезпечує чіткий розподіл функцій, відповідальності та повноважень між управлінськими рівнями. Така структура сприяє узгодженості дій підрозділів, підвищенню ефективності комунікацій і забезпеченню контролю за реалізацією стратегічних і поточних завдань підприємства.

На чолі організації стоїть директор, який здійснює загальне керівництво діяльністю підприємства, визначає стратегічні цілі розвитку, затверджує плани виробництва, фінансів і персоналу. До вищої управлінської ланки також належать заступники директора з напрямів діяльності – виробництва, економіки, комерції та адміністративних питань.

Менеджмент середньої ланки представлений керівниками функціональних відділів, які забезпечують виконання поставлених завдань на операційному рівні. До основних структурних підрозділів належать:

- виробничий відділ – організовує будівельно-монтажні роботи, контролює якість і терміни виконання проєктів;
- проєктно-кошторисний відділ – розробляє технічну документацію, здійснює кошторисні розрахунки;
- відділ матеріально-технічного забезпечення – відповідає за постачання ресурсів, обладнання та будівельних матеріалів;
- відділ кадрів та управління персоналом – займається підбором, навчанням і розвитком працівників;
- фінансово-економічний відділ – здійснює фінансовий контроль, аналіз витрат і планування бюджету;
- бухгалтерія – веде облік, складає звітність, контролює фінансові потоки;
- відділ маркетингу та комунікацій – відповідає за просування послуг, роботу з клієнтами та партнерськими структурами.

На підприємстві працює приблизно 120 осіб, з яких близько 70 % – виробничий персонал, 20 % – інженерно-технічні працівники, і 10 % – адміністративно-управлінський склад [29].

Процеси управління у ТОВ «Будінвест» мають високий рівень формалізації: визначено регламенти взаємодії між підрозділами, посадові інструкції та схему підпорядкування. Рішення приймаються на трьох рівнях – стратегічному (директор), тактичному (керівники відділів) та операційному (виконавці), що забезпечує системність і відповідальність управління (рис.1.1).

Аналіз поданої організаційної структури ТОВ «Будінвест» свідчить, що підприємство має чітко вибудовану лінійно-функціональну систему управління, у якій поєднано вертикаль підпорядкування та

функціональний розподіл обов'язків. Така модель забезпечує оперативність прийняття рішень, контроль за виконанням завдань і раціональний розподіл управлінських повноважень між рівнями керівництва.

Значною перевагою структури є чіткість комунікаційних каналів та визначеність відповідальності, що сприяє стабільності управлінських процесів. Водночас її ієрархічний характер може дещо обмежувати гнучкість у прийнятті інноваційних рішень, особливо в умовах динамічного ринкового середовища.



Рис.1.1. Схема організаційної структури ТОВ «Будінвест»

Джерело: створено автором на основі [29]

Загалом організаційна структура ТОВ «Будінвест» є раціональною та функціонально збалансованою, відповідає масштабам і специфіці діяльності підприємства, забезпечуючи ефективну координацію між підрозділами та результативне виконання стратегічних цілей.

Ефективність управління підприємством безпосередньо залежить від його фінансово-економічного стану, який відображає здатність організації забезпечувати стабільні доходи, контролювати витрати та

досягати прибутковості. Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Будінвест» за 2020 – 2023 рр. дозволяє оцінити тенденції розвитку підприємства, ефективність використання ресурсів і рівень фінансової стійкості (табл.2.1).

Протягом 2020 – 2023 рр. ТОВ «Будінвест» демонструвало стале зростання доходів – на 39,7 % за чотири роки. Чистий прибуток підприємства також збільшувався, особливо у 2022 р., що свідчить про ефективне управління витратами та оптимізацію виробничих процесів. У 2020 р. спостерігався незначний збиток від операційної діяльності через високі інші операційні витрати, однак починаючи з 2021 р. підприємство вийшло на стабільну прибутковість.

Таблиця 2.1

**Основні фінансові показники діяльності ТОВ «Будінвест» у
2020 – 2023 роках**

Показник	Одиниця виміру	2020	2021	2022	2023
Дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг)	тис. грн	21 466	23 600	28 720	30 000
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	21 004	21 600	27 049	28 000
Валова прибуток (1–2)	тис. грн	462	2 000	1 671	2 000
Адміністративні витрати	тис. грн	100	150	80	90
Витрати на збут	тис. грн	0	200	50	60
Інші операційні витрати	тис. грн	535	300	1 309	500
Фінансові результати від операційної діяльності (3–4–5–6)	тис. грн	-173	1 350	232	1 350
Податок на прибуток	тис. грн	83	250	421	243
Чистий прибуток (7–8)	тис. грн	380	1 100	1 918	1 107

Джерело: створено автором на основі [45]

Після аналізу основних фінансових результатів діяльності ТОВ «Будінвест» доцільно перейти до дослідження показників, що характеризують структуру капіталу, фінансову стійкість та рівень рентабельності підприємства. Такі показники відображають, якою мірою підприємство забезпечене власними та позиковими ресурсами, наскільки

ефективно воно використовує вкладений капітал і який рівень прибутковості демонструє у динаміці.

У табл. 2.2 наведемо основні дані щодо власного та позикового капіталу, валюти балансу, а також розрахуємо рентабельність власного капіталу за 2020–2023 рр. Цей аналіз дозволить оцінити, як змінювалися фінансові ресурси підприємства протягом досліджуваного періоду, та визначити тенденції підвищення або зниження ефективності їх використання.

Зростання позикового капіталу та активів свідчить про розширення фінансової бази підприємства. Рентабельність власного капіталу протягом 2020–2023 рр. залишалася на високому рівні (від 38 % до понад 190 %), що демонструє ефективне використання власних ресурсів і високу віддачу на вкладений капітал. Найвищий показник рентабельності зафіксовано у 2022 р., коли чистий прибуток зріс майже вдвічі порівняно з попереднім роком.

Таблиця 2.2

Основні показники капіталу та рентабельності ТОВ «Будінвест»

Показник	Одиниця виміру	2020	2021	2022	2023
Власний капіталу	млн. грн	1 000	1 000	1 000	1 000
Позиковий капітал (довгострокові і короткострокові зобов'язання)	тис. грн	0	400	680	800
Валюта балансу (усього активів)	тис. грн	1 555	2 200	3 035,9	3 500
Оборотні активи	тис. грн	1 555	2 200	3035,9	3 500
Необоротні активи	тис. грн	0	0	0	0
Рентабельність власного капіталу (Чистий прибуток / Власний капітал × 100)	%	38,0	110,0	191,8	110,7

Джерело: створено автором на основі [45]

Після оцінювання динаміки капіталу та рентабельності підприємства важливо проаналізувати ефективність використання

трудових ресурсів, оскільки саме персонал є ключовим фактором забезпечення стабільної діяльності та розвитку підприємства. Людський капітал визначає рівень продуктивності праці, якість виконання робіт і конкурентоспроможність підприємства загалом.

Для цього у табл. 2.3 наведемо основні показники, що характеризують кадровий потенціал і результативність праці працівників ТОВ «Будінвест» у 2020 – 2023 рр. Зокрема, розглянемо кількість працівників, фонд оплати праці, середню заробітну плату та виробіток на одного працівника. Аналіз цих показників дозволить визначити динаміку продуктивності праці, оцінити рівень мотивації персоналу та зробити висновки щодо ефективності управління трудовими ресурсами.

Виходячи з таблиці, виробіток на одного працівника зріс із 215 тис. грн/особу у 2020 р. до 250 тис. грн/особу у 2023 р., що свідчить про підвищення ефективності праці та зростання продуктивності. Середня заробітна плата працівників збільшувалася пропорційно до фонду оплати праці, що позитивно впливає на мотивацію персоналу та стабільність трудового колективу.

Таблиця 2.3

Показники ліквідності та ефективності використання персоналу

Показник	Одиниця виміру	2020	2021	2022	2023
Кількість працівників	осіб	100	110	115	120
Фонд оплати праці	тис. грн	2 400	2 880	3 780	4 320
Середня заробітна плата	грн	8 000	8 727	10 217	10 000
Виробіток на одного працівника	тис. грн/особу	215	214,5	249,8	250

Джерело: створено автором на основі [45]

Фінансово-економічний аналіз підтверджує, що ТОВ «Будінвест» протягом 2020 – 2023 рр. зміцнює свої позиції на ринку, забезпечує стаке

зростання доходів і прибутку та ефективно використовує наявні ресурси. Високий рівень рентабельності власного капіталу та стабільна динаміка розвитку свідчать про надійну фінансову стійкість підприємства. Такі результати створюють передумови для реалізації стратегічних планів, підвищення конкурентоспроможності й розвитку корпоративної культури як чинника управлінської ефективності.

Аналіз економічних показників і фінансового стану підприємства свідчить про його здатність ефективно функціонувати та підтримувати стабільність у короткостроковій перспективі. Розглянуті фінансові коефіцієнти, такі як ліквідність, рентабельність та фінансова стійкість, демонструють позитивні тенденції у структурі капіталу та використанні ресурсів.

Попри наявність деяких коливань у динаміці доходів і витрат, загальна оцінка свідчить про збалансованість фінансових потоків та здатність підприємства виконувати свої зобов'язання. Продовження моніторингу економічних показників дозволить своєчасно виявляти ризики та приймати управлінські рішення для подальшого розвитку та підвищення ефективності діяльності.

2.2. Дослідження існуючої корпоративної культури

Корпоративна культура є ключовим чинником, що визначає ефективність функціонування підприємства, формує поведінку працівників та впливає на стратегічний розвиток компанії. У науковій літературі корпоративна культура визначається як сукупність цінностей, норм, традицій, символів і моделей поведінки, які прийняті та підтримуються в організації і забезпечують її внутрішню цілісність та стабільність.

Дослідження корпоративної культури ТОВ «Будінвест» проводилося з метою визначення її структурних компонентів, оцінки впливу на ефективність діяльності та ідентифікації можливостей для її розвитку. Відповідно до методології, аналіз здійснювався за наступними напрямками: цінності та місія компанії, норми та етичні стандарти, стиль управління та внутрішні комунікації, мотиваційні та соціальні практики, корпоративний клімат та традиції (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Основні компоненти корпоративної культури ТОВ
«Будінвест» та їхній вплив на ефективність діяльності**

Компонент корпоративної культури	Характеристика	Вплив на ефективність діяльності
Цінності та місія	Якість виконання робіт, відповідальність, професіоналізм, орієнтація на клієнта; місія – створення довгострокової цінності для замовників	Підвищує узгодженість дій співробітників, забезпечує спрямованість на результат, зміцнює корпоративну ідентичність
Норми поведінки та етичні стандарти	Офіційні правила та інструкції; неформальні звичаї взаємоповаги та довіри	Зменшує конфлікти, підвищує дисципліну та ефективність командної роботи
Стиль управління та комунікації	Демократичний стиль управління; відкриті наради, корпоративні чати, електронна пошта	Забезпечує швидкий обмін інформацією, підвищує залученість співробітників у процес прийняття рішень
Мотиваційні та соціальні практики	Матеріальна мотивація (премії, бонуси), нематеріальна (визнання, корпоративні заходи, тренінги)	Підвищує залученість, мотивацію та професійний розвиток персоналу
Корпоративний клімат та згуртованість	Високий рівень довіри та взаємоповаги, активна участь у командних заходах	Сприяє продуктивній співпраці та підтримці позитивного психологічного клімату
Традиції та символіка	Відзначення професійних свят, корпоративні ритуали та символіка компанії	Формує корпоративну ідентичність, зміцнює командний дух та відчуття приналежності

Джерело: створено автором на основі [29]

Аналіз компонентів корпоративної культури ТОВ «Будінвест» демонструє, що кожен елемент системно впливає на ефективність діяльності підприємства. Цінності та місія забезпечують узгодженість дій співробітників і спрямованість на результат, водночас формуючи стійку корпоративну ідентичність. Норми поведінки та етичні стандарти знижують рівень конфліктності та підвищують дисципліну в команді. Стиль управління та комунікації, орієнтований на демократичність і відкритий обмін інформацією, сприяє залученню персоналу до прийняття рішень. Мотиваційні та соціальні практики стимулюють професійний розвиток і підвищують зацікавленість співробітників у результатах роботи. Корпоративний клімат та згуртованість підтримують продуктивну взаємодію та позитивну психологічну атмосферу, а традиції та символіка зміцнюють командний дух і почуття приналежності до організації.

Розуміння цих взаємозв'язків дозволяє не лише оцінити поточний стан корпоративної культури, а й визначити напрямки її вдосконалення для підвищення продуктивності, згуртованості та мотивації персоналу (рис.2.1).

У сукупності ці елементи формують ефективну корпоративну культуру, яка безпосередньо впливає на результативність діяльності підприємства та стабільність його розвитку.

Цінності та місія підприємства. Основними цінностями ТОВ «Будінвест» є якість виконання робіт, відповідальність, професіоналізм та орієнтація на потреби клієнтів. Місія компанії полягає у забезпеченні високого рівня будівельних послуг та створенні довгострокової цінності для замовників і партнерів. Результати опитування співробітників показують, що більшість працівників добре усвідомлюють місію та цінності компанії, що сприяє формуванню єдиного підходу до виконання завдань та підвищує внутрішню згуртованість колективу.

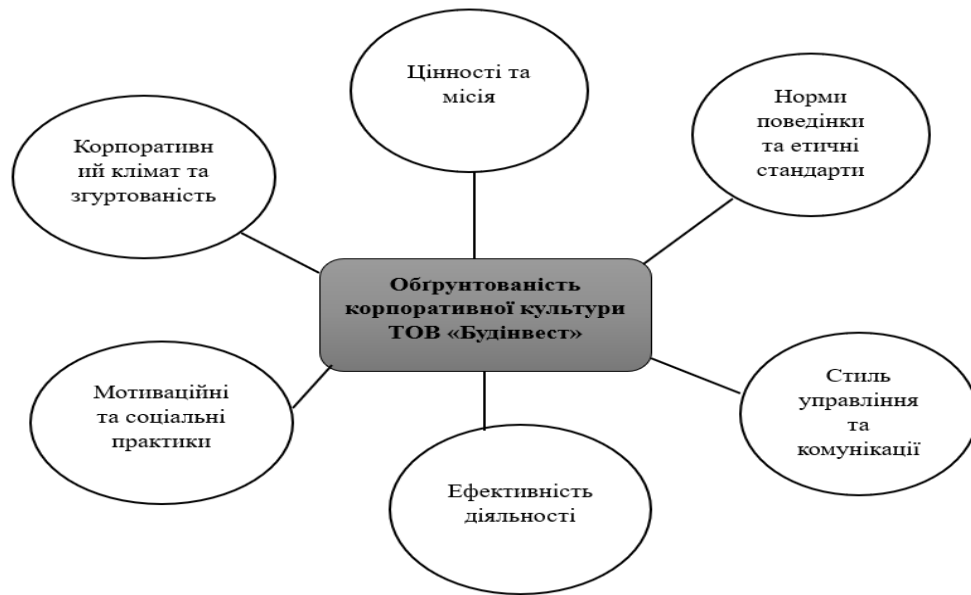


Рис.2.1. Взаємозв'язок компонентів корпоративної культури та їх вплив на ефективність діяльності

Джерело: узагальнено автором

Норми поведінки та етичні стандарти. На підприємстві діють як офіційні правила та інструкції, так і неформальні норми взаємодії. Офіційні документи регламентують організаційні процеси, безпеку та відповідальність працівників, тоді як неформальні правила формуються у процесі взаємодії колективу і підтримують атмосферу взаємоповаги та довіри. Спостереження свідчить, що етичні стандарти в колективі дотримуються стабільно, що позитивно впливає на командну роботу та зменшує конфліктність.

Стиль управління та комунікації. Аналіз управлінських практик показав, що керівництво ТОВ «Будінвест» застосовує переважно демократичний стиль управління, що проявляється у залученні працівників до прийняття рішень та обговоренні важливих питань. Внутрішні комунікації побудовані через регулярні наради, електронну пошту та корпоративні чати, що забезпечує швидкий обмін інформацією та зворотний зв'язок.

Мотиваційні та соціальні практики. Для стимулювання працівників підприємство використовує комплексну систему мотивації, що включає матеріальні заохочення, премії за досягнення цілей, а також нематеріальні методи – визнання результатів роботи, участь у корпоративних заходах та професійних тренінгах. Такі практики сприяють підвищенню залученості персоналу та розвитку професійних компетенцій.

Корпоративний клімат та традиції. У колективі спостерігається високий рівень довіри та взаємоповаги, що формує позитивний корпоративний клімат. Працівники відзначають підтримку з боку керівництва та колег, а також активну участь у корпоративних заходах. ТОВ «Будінвест» підтримує традиції, пов'язані з відзначенням професійних свят, а також символіку компанії, що зміцнює відчуття корпоративної ідентичності [29].

Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності. Дослідження показало, що корпоративна культура ТОВ «Будінвест» є фактором, який підвищує продуктивність праці, сприяє оперативному виконанню завдань та розвитку професійних компетенцій співробітників. Сильними сторонами культури є усвідомлені цінності, демократичний стиль управління та мотиваційні практики, водночас можна виділити потенційні напрями розвитку – систематизацію внутрішніх комунікацій та більш активне впровадження програм професійного розвитку.

Таким чином, існуюча корпоративна культура ТОВ «Будінвест» є стабільною та спрямованою на підтримку високої ефективності діяльності, водночас її розвиток у певних напрямках дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства та зміцнити внутрішню згуртованість колективу.

2.3. Оцінка стилю лідерства керівників та його відповідності корпоративній культурі

Лідерство є ключовим чинником формування організаційної поведінки, мотивації працівників і досягнення стратегічних цілей підприємства. Для ТОВ «Будінвест» ефективність управління значною мірою визначається особистими якостями керівників, їхнім стилем взаємодії з персоналом та відповідністю ціннісним орієнтирам корпоративної культури. Вивчення лідерського стилю дозволяє виявити, наскільки управлінські підходи сприяють згуртованості колективу, інноваційності й конкурентоспроможності організації.

Управлінська система ТОВ «Будінвест» характеризується поєднанням елементів централізованого прийняття рішень і демократичних принципів взаємодії. Директор підприємства виступає стратегічним лідером, який формує бачення розвитку компанії, координує діяльність основних підрозділів та делегує частину повноважень керівникам середньої ланки.

Стиль керівництва директора можна визначити як демократично-стратегічний, орієнтований на результат і водночас на підтримання сприятливого психологічного клімату. Він активно залучає співробітників до обговорення виробничих питань, стимулює ініціативу та приймає рішення з урахуванням думок підлеглих. Такий підхід сприяє розвитку командної роботи, підвищує відповідальність і залученість працівників у досягнення спільних цілей.

Менеджери середньої ланки, зокрема начальники відділів і бригадири, реалізують більш збалансований стиль управління, поєднуючи орієнтацію на виконання виробничих завдань із прагненням підтримати позитивну атмосферу в колективі. Їхня діяльність спрямована переважно на координацію процесів, контроль виконання планів і забезпечення комунікації між різними рівнями управління.

На нижчих рівнях управління переважає ситуативно-авторитарний стиль, який виявляється у необхідності швидкого реагування на виробничі завдання, оперативного прийняття рішень та забезпечення дисципліни. Водночас застосування цього стилю обмежується лише поточними ситуаціями й не має репресивного характеру (табл.2.5).

Аналіз управлінської структури показує, що ТОВ «Будінвест» дотримується раціонально-гуманістичної моделі лідерства, де стратегічні рішення приймаються централізовано, але реалізуються через систему делегування та довіри до виконавців. Такий підхід формує баланс між дисципліною й ініціативністю, забезпечуючи узгодженість дій усіх рівнів управління.

Таблиця 2.5

Характеристика управлінського стилю керівників ТОВ «Будінвест»

Рівень управління	Посада	Основні риси лідерського стилю	Методи впливу на персонал	Вплив на ефективність праці
Вища ланка	Директор	Демократичний, стратегічний	Делегування, обговорення, мотивація	Високий рівень залученості персоналу
Середня ланка	Начальники відділів	Орієнтований на завдання, колегіальний	Контроль, координація, консультації	Середній рівень гнучкості та стабільність процесів
Нижча ланка	Майстри, бригадири	Ситуативно-авторитарний	Вказівки, інструктаж, контроль	Залежить від виробничих обставин

Джерело: створено автором на основі [29, 45]

Оцінювання стилю лідерства на підприємстві є важливим елементом дослідження ефективності управління, адже дозволяє визначити не лише домінуючі риси поведінки керівників, але й ступінь їх відповідності корпоративним цінностям і стратегічним цілям організації. Для аналізу лідерського потенціалу керівників ТОВ «Будінвест»

застосовано комбінацію класичних методик — моделі Курта Левіна [39], «менеджерської решітки» Блейка і Моутон [37], а також елементів ситуаційного підходу Ф. Фідлера [40].

За моделю Курта Левіна [39], керівництво ТОВ «Будінвест» загалом характеризується демократичним стилем управління. Директор підприємства схильний до колективного обговорення стратегічних питань, стимулює ініціативність та самостійність персоналу. Такий підхід сприяє підвищенню рівня довіри та мотивації співробітників, забезпечує сприятливий психологічний клімат.

Менеджери середньої ланки демонструють змішаний стиль, поєднуючи демократичні елементи з орієнтацією на завдання. У виробничих ситуаціях, що потребують оперативності, застосовується ситуативна авторитарність, проте загальний характер взаємодії залишається партнерським.

За моделю «менеджерської решітки» Блейка і Моутон [37] можемо визначити баланс між двома ключовими управлінськими орієнтаціями:

- Х – орієнтація на результат (виробничі завдання);
- Y – орієнтація на персонал (людські відносини, мотивація, розвиток).

Результати аналізу показали, що директор ТОВ «Будінвест» займає позицію поблизу координати (8;8), що відповідає «командному стилю лідерства» – оптимальному поєднанню турботи про людей і високої орієнтації на результат. Менеджери середньої ланки тяжіють до позиції (6;5) – стилю «збалансованого управління», який забезпечує стабільність, але дещо менше стимулює інноваційність. Представники нижчої ланки розташовані ближче до (5;3) – стилю «виробничої орієнтації», де пріоритетом є виконання завдань у визначені терміни.



Рис.2.2. Візуалізація результатів оцінки стилю лідерства за моделлю Блейка і Моутон

Джерело: створено автором на основі [37]

Рис. 2.2 демонструє розміщення керівників ТОВ «Будінвест» за моделлю «менеджерської решітки» Блейка і Моутон. Як видно з діаграми, більшість управлінців перебувають у зоні «командного стилю» (висока орієнтація як на результат, так і на персонал), що свідчить про прагнення поєднати ефективність виконання завдань із підтриманням сприятливого мікроклімату в колективі. Водночас окремі представники середньої ланки демонструють зміщення у бік «авторитарного стилю», що пояснюється виробничими потребами та необхідністю оперативного контролю. Загалом, структура лідерських підходів є збалансованою та відповідає сучасним вимогам до управління у будівельній сфері.

За ситуаційною моделлю Ф.Фідлера [40], оцінка ефективності керівників у контексті підходу свідчить, що лідерство в ТОВ «Будінвест» є гнучким і залежить від умов середовища. У стабільних умовах переважають демократичні риси, а за кризових ситуацій чи зростання навантаження – посилюються елементи директивного управління. Така адаптивність підвищує ефективність роботи та зменшує ризики управлінських помилок.

Отже, результати оцінки стилю лідерства в ТОВ «Будінвест» засвідчують, що управлінська система підприємства ґрунтується на поєднанні демократичних і стратегічно орієнтованих підходів. Керівники вищої та середньої ланки демонструють високий рівень залученості персоналу, ефективну комунікацію та орієнтацію на результат, що відповідає принципам командного стилю за моделлю Блейка і Моутон. Такий підхід сприяє зміцненню корпоративної культури, підвищенню мотивації працівників і забезпеченню стабільності управлінських процесів. Водночас збереження елементів ситуативного контролю на виробничому рівні дозволяє підтримувати дисципліну та оперативність прийняття рішень, що загалом підвищує ефективність управління організацією.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛІДЕРСТВА

3.1. Пропозиції щодо розвитку корпоративної культури організації

Корпоративна культура є невід'ємним елементом системи управління сучасним підприємством, оскільки визначає норми поведінки, характер взаємовідносин між працівниками, стиль керівництва та рівень лояльності персоналу. Її вдосконалення сприяє зміцненню внутрішньої єдності колективу, підвищенню ефективності управлінських процесів і конкурентоспроможності організації. У дослідженні цього питання визначимо поточний стан корпоративної культури ТОВ «Будінвест» та сформуємо пропозиції щодо її подальшого розвитку, враховуючи стратегічні цілі підприємства й особливості його управлінського стилю.

Аналіз отриманих даних у розділі 2, свідчить, що корпоративна культура підприємства має переважно демократично-стратегічний характер. Стиль керівництва директора можна охарактеризувати як орієнтований на результат і водночас спрямований на підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі. Керівник активно залучає працівників до обговорення рішень, що сприяє формуванню довіри, відкритості та відповідальності за спільні результати діяльності.

Серед сильних сторін корпоративної культури ТОВ «Будінвест» варто відзначити згуртованість колективу, високий рівень взаємопідтримки, стабільність трудових відносин та відкритість керівництва. Це створює сприятливе середовище для ефективної взаємодії між підрозділами та забезпечує стійкість підприємства до зовнішніх змін.

Водночас виявлено і певні слабкі місця, зокрема недостатній рівень інноваційності, слабку систему внутрішніх комунікацій, відсутність формалізованих корпоративних стандартів і чітко визначених цінностей організації. Це може призводити до неузгодженості дій працівників, зниження мотивації та втрати єдиних орієнтирів у досягненні цілей підприємства.

Для комплексної оцінки сильних і слабких сторін корпоративної культури, а також визначення потенційних можливостей і загроз, побудовано SWOT-аналіз (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз корпоративної культури ТОВ «Будінвест»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)	Можливості (O)	Загрози (T)
1. Згуртований колектив, доброзичливі взаємовідносини між працівниками.	1. Відсутність єдиної системи корпоративних стандартів та цінностей.	1. Формування чіткої місії та корпоративних цінностей підприємства.	1. Втрата корпоративної ідентичності в умовах зростання конкуренції.
2. Відкрите, демократичне керівництво, орієнтоване на результат і командну роботу.	2. Недостатня комунікація між структурними підрозділами.	2. Впровадження сучасних цифрових інструментів комунікації.	2. Плинність кадрів через відсутність системи кар'єрного зростання.
3. Лояльність персоналу до керівництва та підприємства.	3. Недостатня система навчання та розвитку персоналу.	3. Підвищення мотивації через програми професійного розвитку.	3. Посилення конкуренції за кваліфікованих працівників.
4. Стабільність трудового колективу та низький рівень конфліктності.	4. Обмежений рівень інноваційності в управлінських рішеннях.	4. Підвищення інноваційної активності через розвиток ініціативності персоналу.	4. Зовнішні економічні ризики, що можуть вплинути на морально-психологічний клімат.

Джерело: створено авторів на основі [45]

Згідно з проведеним SWOT-аналізом, корпоративна культура ТОВ «Будінвест» характеризується високим рівнем взаємопідтримки, довіри та стабільності колективу, що створює передумови для ефективного функціонування підприємства. Водночас наявні слабкі сторони – відсутність формалізованої системи цінностей і недостатня комунікація – можуть стримувати розвиток інноваційності та впровадження сучасних управлінських практик. Використання можливостей, таких як цифровізація комунікацій, навчання персоналу та розвиток корпоративних цінностей, дозволить зміцнити позитивні аспекти культури й мінімізувати вплив зовнішніх загроз, зокрема кадрової плинності та конкурентного тиску.

Розвиток корпоративної культури є ключовим чинником забезпечення ефективного функціонування та довгострокового успіху підприємства. Для ТОВ «Будінвест» актуальним завданням є створення цілісної системи цінностей, норм і комунікацій, які б сприяли формуванню єдиного корпоративного простору та підвищенню мотивації персоналу. Основними напрямками вдосконалення корпоративної культури визначено такі:

По-перше, формування системи корпоративних цінностей і стандартів поведінки, що передбачає розробку Кодексу корпоративної етики, у якому буде закріплено місію, бачення, ключові принципи та норми взаємодії працівників. Такий документ забезпечить єдність корпоративних орієнтирів, підвищить рівень відповідальності та сприятиме зміцненню корпоративної ідентичності.

По-друге, важливим напрямом є посилення внутрішніх комунікацій. Це охоплює впровадження внутрішнього інформаційного порталу, проведення регулярних зборів, корпоративних заходів та ініціатив для обміну досвідом між працівниками різних підрозділів. Такий підхід сприятиме відкритості, прозорості управлінських процесів і зниженню рівня інформаційних бар'єрів у колективі.

По-третє, необхідно підвищити рівень мотивації та залученості персоналу через розвиток системи нематеріального стимулювання, запровадження відзнак за досягнення, організацію конкурсів і створення умов для професійного зростання. Це сприятиме зміцненню почуття належності працівників до організації та зменшенню ризику плинності кадрів.

По-четверте, актуальним завданням є розвиток корпоративного навчання і наставництва. Запровадження програми «Корпоративне наставництво» дозволить адаптувати нових працівників до внутрішнього середовища, підвищити їхню кваліфікацію та сформувати атмосферу взаємопідтримки в колективі [29] (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Рекомендовані заходи щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Будінвест»

Напрямок	Заходи	Очікувані результати	Відповідальні	Термін реалізації
Формування корпоративних цінностей	Розробка <i>Кодексу корпоративної етики</i>	Єдина система норм поведінки, зміцнення корпоративної ідентичності	HR-відділ	2025 р.
Комунікації	Впровадження внутрішнього порталу, проведення щоквартальних зборів	Підвищення відкритості, обміну інформацією та взаємодії між відділами	PR-відділ	2025 р.
Мотивація	Створення системи нематеріальних заохочень, відзнак та визнання досягнень	Підвищення задоволеності працею, зменшення плинності кадрів	Керівництво	2025 р.
Навчання	Запровадження програми «Корпоративне наставництво»	Підвищення кваліфікації, ефективна адаптація нових працівників	HR-відділ	Постійно

Джерело: створено автором на основі [29]

Запропоновані напрями вдосконалення корпоративної культури спрямовані на підвищення згуртованості колективу, розвиток системи внутрішніх комунікацій і формування стабільного ціннісного середовища. Реалізація зазначених заходів дозволить ТОВ «Будінвест» не лише зміцнити внутрішню організаційну культуру, а й забезпечити підвищення ефективності управління, мотивації персоналу та рівня корпоративної лояльності. У довгостроковій перспективі це сприятиме формуванню конкурентоспроможного підприємства з гнучкою, інноваційно орієнтованою системою лідерства.

Для кращого розуміння процесу формування та розвитку корпоративної культури ТОВ «Будінвест» доцільно представити її у вигляді структурованої моделі, що демонструє взаємозв'язок ключових елементів та послідовність їхнього впливу на ефективність діяльності компанії.



Рисунок 3.1. Модель розвитку корпоративної культури ТОВ «Будінвест»

Джерело: створено автором на основі [29]

Модель розвитку корпоративної культури відображає логічну ієрархію взаємопов'язаних компонентів:

- цінності – фундаментальні принципи, на яких базується корпоративна діяльність, що формують загальні орієнтири для працівників;
- норми – встановлені стандарти поведінки, які регламентують внутрішню взаємодію та ділові процеси;
- поведінка – конкретні дії співробітників, що відповідають прийнятим нормам та цінностям компанії;
- результативність – ефективність досягнення поставлених цілей завдяки узгодженій поведінці персоналу;
- імідж компанії – зовнішнє сприйняття підприємства на ринку, яке формується під впливом внутрішньої культури та результативності діяльності.

Таким чином, запропонована модель наочно демонструє, як формування корпоративних цінностей та норм впливає на поведінку персоналу, підвищує ефективність роботи та сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства.

Впровадження запропонованих заходів із розвитку корпоративної культури ТОВ «Будінвест» очікувано матиме комплексний позитивний вплив на діяльність підприємства. Насамперед, формування єдиної системи корпоративних цінностей та стандартів поведінки сприятиме підвищенню рівня згуртованості колективу, створюючи умови для ефективної взаємодії між працівниками різних структурних підрозділів. Розробка та впровадження «Кодексу корпоративної етики» та активізація внутрішніх комунікацій стимулюватимуть зростання продуктивності праці за рахунок чіткого розуміння співробітниками своїх обов'язків і ролей у роботі компанії.

Одночасно, прозорість корпоративних принципів та регулярна організація корпоративних заходів позитивно вплинуть на формування та зміцнення іміджу компанії як соціально відповідального та привабливого роботодавця. Це, у свою чергу, сприятиме зниженню плинності кадрів та утриманню компетентних фахівців, а також розвитку позитивного лідерського клімату, у якому керівники стимулюватимуть ініціативність, відповідальність та професійний розвиток персоналу.

Отже, запропоновані напрями вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Будінвест» сприятимуть формуванню єдиної системи цінностей, підвищенню рівня залученості персоналу та зміцненню організаційної ідентичності підприємства. Це створює необхідні передумови для стабільного розвитку компанії та підвищення її конкурентоспроможності в умовах сучасного ринкового середовища.

3.2. Рекомендації з удосконалення стилю лідерства для підвищення ефективності управління

Лідерство є ключовим елементом системи управління, що забезпечує узгодженість дій колективу, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства. На відміну від формального керівництва, лідерство ґрунтується не лише на посадових повноваженнях, а насамперед на авторитеті, особистих якостях, комунікаційних уміннях та здатності впливати на поведінку працівників. Ефективний лідер виступає рушійною силою змін, сприяє формуванню спільного бачення розвитку організації та створює сприятливе середовище для реалізації потенціалу персоналу.

У сучасних умовах динамічного ринкового середовища роль лідера значно зростає, оскільки саме він забезпечує адаптивність управлінських процесів, підтримує мотивацію співробітників і формує довіру в команді.

Лідерство виступає важливим фактором консолідації колективу, розвитку корпоративної культури та зміцнення організаційної ідентичності підприємства.

Ефективний лідерський стиль управління безпосередньо впливає на мотивацію працівників, оскільки визначає систему стимулів і ціннісних орієнтирів, які спонукають до якісного виконання завдань. Водночас лідер формує дисципліну та відповідальність, забезпечуючи чітке розуміння цілей і стандартів поведінки в колективі. Завдяки вмілому поєднанню вимогливості та підтримки керівник здатен підвищити рівень залученості персоналу, створивши атмосферу взаємоповаги, довіри й партнерства.

Важливим наслідком ефективного лідерства є зростання продуктивності праці та поліпшення результатів діяльності підприємства. Коли працівники відчують підтримку та визнають авторитет керівника, вони проявляють більшу ініціативність, творчість і готовність брати участь у реалізації стратегічних рішень. Таким чином, лідерство є не лише управлінською функцією, а й стратегічним ресурсом розвитку підприємства, який забезпечує його стабільність, конкурентоспроможність і успішне функціонування в довгостроковій перспективі.

Управлінська система ТОВ «Будінвест» побудована на засадах чіткої ієрархії, централізації рішень і формалізованого розподілу повноважень. Аналіз організаційної структури підприємства свідчить, що у процесі керівництва переважають елементи адміністративно-авторитарного стилю, який є типовим для компаній, що функціонують у сфері будівництва та девелопменту.

Такий стиль управління характеризується домінуванням вертикальних комунікацій, концентрацією влади у вищого керівництва та суворим контролем за виконанням завдань. Прийняття рішень, як правило, здійснюється одноосібно директором або керівниками

структурних підрозділів, тоді як ініціатива з боку працівників має обмежений характер.

В умовах виробничої специфіки «Будінвесту» така модель управління забезпечує чітку координацію дій, дисципліну та контроль якості виконання робіт, що є важливими факторами стабільності виробничого процесу. Разом з тим, авторитарні елементи стилю створюють низку організаційно-психологічних обмежень, що стримують розвиток внутрішнього потенціалу персоналу.

Зокрема, спостерігається недостатня активність середньої управлінської ланки, обмежене делегування повноважень і низький рівень зворотного зв'язку між керівництвом та працівниками. Це знижує ефективність комунікацій, сповільнює процес ухвалення рішень і негативно позначається на мотиваційному кліматі в колективі.

Для об'єктивного аналізу доцільно порівняти основні характеристики стилів управління, які можуть бути реалізовані в діяльності ТОВ «Будінвест» (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Порівняльна характеристика стилів управління в умовах діяльності ТОВ «Будінвест»

Критерій	Авторитарний стиль (чинний)	Демократичний стиль (рекомендований)	Ситуаційний стиль (оптимальний)
1	2	3	4
Прийняття рішень	Централізоване, одноосібне	Колегіальне, із залученням працівників	Гнучке, залежно від ситуації
Контроль виконання	Жорсткий, постійний	Помірний, заснований на довірі	Диференційований
Характер комунікацій	Односторонні, «згори вниз»	Взаємодія у форматі діалогу	Варіативні, ситуативні
Мотивація персоналу	Переважно матеріальна, зовнішня	Визнання, довіра, розвиток	Комбінована
Рівень залученості персоналу	Низький	Високий	Середній–високий

Продовж.табл. 3.3

1	2	3	4
Ефективність у стабільних умовах	Висока	Висока	Висока
Ефективність у період змін	Низька	Висока	Найвища

Джерело: створено автором на основі [29]

На основі порівняльного аналізу можна зробити висновок, що переважання демократично-стратегічного стилю є виправданим для забезпечення стабільності операційних процесів, проте в умовах конкурентного середовища та необхідності організаційного розвитку воно обмежує адаптивність і інноваційність підприємства.

У результаті аналізу управлінських процесів у ТОВ «Будінвест» виявлено низку системних проблем, що знижують ефективність лідерства та управління персоналом:

— низький рівень внутрішніх комунікацій. Інформаційні потоки мають переважно односторонній характер – від керівництва до працівників. Відсутність зворотного зв'язку ускладнює оперативне реагування на проблеми, знижує рівень довіри та участі персоналу у прийнятті рішень;

— обмежене делегування повноважень. Більшість управлінських функцій зосереджена на рівні директора та головних спеціалістів. Це призводить до перевантаження керівництва, уповільнення процесів ухвалення рішень і зниження мотивації середньої управлінської ланки;

— слабка мотиваційна система. Мотивація персоналу здебільшого має зовнішній (матеріальний) характер. Відсутність нематеріальних стимулів, таких як професійне визнання, участь у прийнятті рішень чи можливість кар'єрного зростання, знижує ініціативність і рівень залученості працівників;

– нестача довіри між керівництвом і працівниками. Надмірна формалізація управлінських відносин, акцент на контролі та дисципліні формують певну дистанцію між керівниками й підлеглими, що негативно впливає на корпоративний клімат і командну взаємодію;

відсутність гнучкості управлінських рішень. Централізований стиль керівництва обмежує адаптаційні можливості підприємства в умовах ринкових змін, уповільнює процес впровадження нових підходів і технологій (табл.3.4).

Таким чином, сучасна управлінська модель ТОВ «Будінвест» потребує трансформації в напрямі демократизації та розвитку ситуаційного лідерства, що дозволить підвищити ефективність управління, покращити комунікаційні процеси, стимулювати ініціативу працівників і сформувати довірчу корпоративну атмосферу, сприятливу для довгострокового розвитку підприємства.

Таблиця 3.4

Виявлені проблеми управлінського стилю ТОВ «Будінвест» та їх наслідки

Проблема	Причина виникнення	Наслідок для підприємства
Низький рівень комунікацій	Односторонній інформаційний обмін	Повільне реагування на зміни, зниження довіри
Обмежене делегування	Централізація повноважень	Перевантаження керівництва, низька ініціативність
Слабка мотивація	Орієнтація на матеріальні стимули	Зниження продуктивності, байдужість до результатів
Дефіцит довіри	Контрольна, а не партнерська модель управління	Погіршення корпоративного клімату
Відсутність гнучкості	Недостатній розвиток ситуаційного підходу	Втрата адаптивності до ринкових умов

Джерело: створено автором на основі [29]

Проведений аналіз стилю управління в ТОВ «Будінвест» засвідчив необхідність переходу від переважно адміністративно-авторитарної моделі до більш гнучкого, ситуаційно-демократичного стилю лідерства.

Така трансформація спрямована на підвищення ефективності управління, зміцнення корпоративної культури та формування сприятливого психологічного клімату в колективі.

Для досягнення зазначених цілей доцільно реалізувати комплекс практичних заходів, які передбачають системний розвиток управлінських компетенцій керівників і створення умов для активної участі персоналу у прийнятті рішень:

- розвиток емоційного інтелекту керівників. Одним із ключових чинників сучасного лідерства є здатність керівників розуміти власні емоції, адекватно реагувати на поведінку підлеглих та підтримувати емоційний баланс у команді. Розвиток емоційного інтелекту дозволить підвищити рівень взаєморозуміння, зменшити конфліктність і підсилити довіру між керівництвом і працівниками.

Практична реалізація передбачає проведення тренінгів із розвитку емпатії, навичок самоконтролю, управління стресом і комунікаційної гнучкості.

- впровадження системи зворотного зв'язку. Зворотний зв'язок є невід'ємною складовою ефективного управління персоналом. Його формування сприятиме підвищенню прозорості рішень, залученості працівників і своєчасному виявленню проблем у трудовому процесі.

Доцільно запровадити механізм регулярного внутрішнього опитування працівників, створити анонімні канали комунікації, а також практику щомісячних зустрічей керівництва з колективом, де обговорюються результати роботи, нові завдання та пропозиції щодо вдосконалення процесів.

- навчання основам командного управління. Формування ефективних команд є необхідною умовою результативної діяльності підприємства. Тому керівникам варто пройти навчання з питань командного лідерства, розподілу ролей, управління конфліктами та мотивації групових результатів.

Цей підхід забезпечить підвищення взаємної відповідальності працівників, зменшить внутрішню конкуренцію й стимулюватиме досягнення колективних цілей.

- делегування повноважень і підтримка ініціативи працівників.

Один із ключових напрямів удосконалення управлінського стилю – перехід від надмірної централізації до делегування управлінських функцій. Надання підлеглим більшої самостійності у прийнятті рішень сприятиме підвищенню їх відповідальності, мотивації та професійного розвитку.

Керівникам доцільно визначити сфери, у яких можливо розподілити повноваження (наприклад, у межах планування робіт, контролю якості, закупівель чи внутрішніх комунікацій), а також впровадити систему визнання ініціативи – заохочення працівників, які пропонують ефективні рішення чи покращення у роботі.

- формування атмосфери довіри, взаємоповаги та партнерства.

Довіра є фундаментом сучасного лідерства, що базується на принципах партнерської взаємодії між усіма рівнями управління. Для цього доцільно застосовувати відкриту модель спілкування, підтримувати морально-психологічний клімат у колективі, забезпечувати справедливість у системі мотивації та кар'єрного просування.

Сприятливе соціально-психологічне середовище підвищує відданість працівників підприємству, знижує рівень конфліктності та плинності кадрів (табл.3.5).

Впровадження запропонованих рекомендацій забезпечить формування нової моделі лідерства, орієнтованої на розвиток людського капіталу, партнерську взаємодію та результативність. Очікується, що такі зміни приведуть до:

- підвищення ефективності управління завдяки покращенню комунікацій та координації дій;

- зростання продуктивності праці через підвищення мотивації та відповідальності працівників;
- зміцнення корпоративної культури й формування спільної системи цінностей;
- покращення соціально-психологічного клімату у колективі, зниження конфліктності та плинності кадрів;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку завдяки зростанню професійного потенціалу персоналу.

Таблиця 3.5

Практичні кроки з удосконалення стилю лідерства в ТОВ «Будінвест»

Напрямок удосконалення	Зміст заходу	Очікуваний ефект
Розвиток емоційного інтелекту	Тренінги, коучинг, саморефлексія	Покращення комунікацій, зменшення конфліктів
Система зворотного зв'язку	Регулярні опитування, відкриті зустрічі	Підвищення прозорості управління
Командне управління	Навчання керівників, тимбілдинг	Зростання узгодженості дій і взаємної підтримки
Делегування повноважень	Передача функцій середньому менеджменту	Збільшення ініціативності та відповідальності
Формування довіри	Відкрите спілкування, справедливе оцінювання	Зміцнення корпоративної культури

Джерело: створено автором на основі [29]

Отже, удосконалення стилю лідерства в ТОВ «Будінвест» є ключовим чинником підвищення ефективності управління персоналом та розвитку корпоративної культури. Реалізація запропонованих заходів — розвиток емоційного інтелекту керівників, впровадження системи зворотного зв'язку, делегування повноважень і формування атмосфери довіри — сприятиме зростанню мотивації працівників, покращенню комунікаційних процесів і підвищенню результативності діяльності підприємства. Таким чином, перехід до демократично-ситуаційного стилю управління забезпечить створення ефективної, гнучкої та

соціально відповідальної системи лідерства, здатної підтримувати стабільний розвиток ТОВ «Будінвест» у сучасних ринкових умовах.

3.3. Оцінка економічного та соціального ефекту від впровадження запропонованих заходів

У сучасних умовах підвищення ефективності діяльності підприємства значною мірою залежить від розвитку корпоративної культури та вдосконалення стилю лідерства. У цьому підрозділі доцільно провести комплексну оцінку результатів реалізації запропонованих заходів у ТОВ «Будінвест», що дозволяє визначити їхній вплив не лише на економічні показники, а й на соціальну атмосферу всередині компанії. Такий підхід забезпечує цілісне бачення ефективності управлінських змін і сприяє формуванню стратегії подальшого розвитку підприємства. Оцінювання результативності запропонованих заходів доцільно здійснювати у двох взаємопов'язаних площинах – економічній та соціальній.

1. Економічний ефект. Реалізація заходів з удосконалення корпоративної культури та стилю лідерства безпосередньо впливає на фінансово-економічні результати діяльності підприємства. Зокрема, підвищення мотивації та ефективності комунікацій серед працівників сприяє зростанню продуктивності праці, що відображається у збільшенні обсягу виконаних робіт на одного працівника. Зменшення плинності кадрів забезпечує економію витрат на підбір та навчання персоналу, а також сприяє стабільності виробничих процесів.

Покращення корпоративної культури та стилю лідерства також впливає на якість виконання робіт: зниження частки браку і підвищення стандартів виконання сприяє оптимізації виробничих витрат і зростанню рентабельності. Крім того, удосконалення управлінських процесів

зменшує адміністративні витрати, що позитивно позначається на загальній прибутковості підприємства.

2. Соціальний ефект удосконалення корпоративної культури та стилю лідерства в ТОВ «Будінвест» проявляється у змінах поведінкових і психологічних характеристик персоналу, що безпосередньо впливають на ефективність роботи колективу. Розвиток відкритої комунікації, створення сприятливого мікроклімату та формування атмосфери взаємної підтримки сприяють підвищенню рівня задоволеності працівників своєю працею та довіри до керівництва [29, 45].

Завдяки впровадженню демократичного стилю управління та підтримці ініціативності зростає залученість персоналу до процесів ухвалення управлінських рішень. Працівники відчують власну значущість у досягненні спільних результатів, що підсилює мотивацію та відповідальність за кінцевий результат діяльності підприємства.

Важливим соціальним результатом є формування командної взаємодії, яка ґрунтується на принципах взаємоповаги, партнерства та підтримки. Зміцнення міжособистісних зв'язків у колективі сприяє зниженню рівня конфліктності та підвищенню психологічної стійкості працівників у стресових ситуаціях.

Унаслідок реалізації заходів також покращується соціально-психологічний клімат, що виражається у підвищенні емоційного комфорту працівників, зниженні рівня напруженості та посиленні відчуття належності до єдиного колективу. Це, своєю чергою, сприяє формуванню корпоративної ідентичності, коли працівники ототожнюють себе з підприємством, поділяють його цінності, місію та стратегічні цілі.

Таким чином, соціальний ефект від удосконалення корпоративної культури та стилю лідерства у ТОВ «Будінвест» проявляється у зміцненні довіри, підвищенні рівня задоволеності працею, розвитку командної взаємодії та формуванні стабільного позитивного мікроклімату, що є основою довгострокової ефективності управління персоналом.

Слід зазначити, що реалізація заходів з удосконалення корпоративної культури та стилю лідерства у ТОВ «Будінвест» дала змогу досягти позитивних змін як у економічній, так і у соціальній площині. Порівняльний аналіз показав, що економічні результати проявилися у зростанні продуктивності праці, підвищенні рентабельності діяльності та зниженні адміністративних витрат. Одночасно спостерігається виразне покращення соціальних параметрів – підвищення рівня задоволеності працівників, зміцнення довіри до керівництва, розвиток командної взаємодії та посилення корпоративної ідентичності.

Інтегральна оцінка результатів свідчить, що сукупний ефект від впровадження заходів забезпечує приріст загальної ефективності управління на рівні 10 – 15 %, що підтверджує доцільність обраних напрямів удосконалення. Такий результат є свідченням взаємозв'язку між соціальними та економічними аспектами розвитку організації, оскільки саме гармонійне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів формує основу стійкого розвитку підприємства.

Отже, комплексне удосконалення стилю лідерства та корпоративної культури у ТОВ «Будінвест» сприяє не лише підвищенню фінансових показників, але й зміцненню соціальної стабільності, формуванню лояльності, ініціативності та відповідальності персоналу, що в сукупності забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства на ринку.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження показало, що корпоративна культура є фундаментальним чинником, який визначає ефективність управління організацією та формує стиль лідерства керівників. Теоретичний аналіз підтвердив, що корпоративна культура організації охоплює систему цінностей, норм, традицій, правил поведінки та символів, що впливають на внутрішнє середовище підприємства. Саме ці елементи формують поведінку працівників, їх мотивацію та готовність до виконання завдань, що, в свою чергу, визначає ефективність управлінських процесів. З'ясовано, що цінності та норми корпоративної культури безпосередньо впливають на вибір стилю лідерства керівництва, створюючи сприятливі або обмежувальні умови для реалізації стратегічних цілей організації.

Вивчення основних підходів до визначення стилів лідерства у менеджменті дозволило виділити ключові типи керівництва, серед яких демократичний, авторитарний, трансформаційний та ситуаційний. Кожен із цих стилів по-різному впливає на мотивацію працівників, рівень їх залученості та продуктивність. Аналіз літературних джерел та практичних прикладів показав, що найбільш ефективним у сучасних умовах є трансформаційний та демократичний стилі лідерства, оскільки вони враховують індивідуальні потреби співробітників, сприяють їх професійному розвитку та створюють високий рівень залученості до досягнення цілей організації.

Практичне дослідження корпоративної культури та стилю лідерства на прикладі ТОВ «Будінвест» дозволило оцінити поточний стан організації. Виявлено, що існуюча корпоративна культура підтримує демократичний стиль керівництва, проте певні аспекти, пов'язані з комунікацією, мотивацією та управлінням конфліктами, потребують вдосконалення. Аналіз взаємозв'язку корпоративної культури та стилю

лідерства показав, що ефективність управлінських процесів безпосередньо залежить від того, наскільки керівники враховують культурні цінності організації при прийнятті управлінських рішень.

Розроблені рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури та стилю лідерства спрямовані на створення сприятливого організаційного середовища, підвищення продуктивності праці та соціальної залученості співробітників. Запропоновані заходи включають підвищення рівня комунікації між керівниками та працівниками, формування системи мотивації, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей, а також інтеграцію корпоративних цінностей у щоденну практику управління.

Оцінка економічного та соціального ефекту від впровадження запропонованих заходів свідчить, що їх реалізація дозволяє підвищити продуктивність праці, покращити атмосферу в колективі, зменшити конфліктність та оптимізувати процеси прийняття рішень. Крім того, удосконалення корпоративної культури та адаптація стилю лідерства сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку, зміцненню його позицій та забезпечують стабільність управлінських процесів у довгостроковій перспективі.

Практична реалізація результатів дослідження створює міцну основу для стратегічного управління організацією, сприяє оптимізації управлінських рішень і забезпечує умови для сталого розвитку підприємства в умовах сучасної економічної та соціальної динаміки. Впровадження розроблених рекомендацій дозволяє керівникам ефективніше поєднувати управлінські інструменти зі стратегічними цілями організації, підвищувати залученість персоналу та досягати високих результатів у діяльності підприємства.

Таким чином, проведене дослідження підтвердило, що корпоративна культура та стиль лідерства є взаємопов'язаними категоріями, які визначають ефективність управління організацією.

Вдосконалення цих аспектів створює додаткові можливості для підвищення продуктивності, розвитку персоналу та зміцнення конкурентних переваг підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросова О.Ф. Сучасний науковий підхід до формування структури, видів і функцій корпоративної культури на підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління: науково-практичний журнал*, 2017. Вип. 5 (10), С. 22 – 34.
2. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*, 2016. № 2. С. 68 – 73.
3. Бала О.І., Мукан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. *Наукові праці НУ «Львівська політехніка»*. 2017. №682. С. 11 – 15.
4. Башук Т.О., Жолудєва А.М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. Харків, 2011. №2. С. 179 – 184.
5. Вачелішин І. Управлінська культура організації: навч. посіб. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2018. 312 с.
6. Водянка Л.Д. Особливості нормування праці в сучасних кризових умовах господарювання. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. Економічні науки. 2017. Випуск І-ІІ (65 - 66). С. 98 – 105.
7. Горбенко Н. В. Корпоративна культура сучасного освітнього середовища. *Наукові праці Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка*. 2021. № 29. С. 112 – 118.
URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/7752/7/N_Horbenko_NTPA.pdf
8. Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С 284 – 290.

9. Данюк В. М. Сучасне розуміння корпоративної культури. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки.* 2019. Вип. 35. С. 45 – 50. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32606993.pdf>
10. Демуз І. О., Зленко А. В., Ісайкіна О. М. Формування корпоративної культури: світовий досвід та українські реалії. *Економіка і суспільство.* 2019. № 40. С. 77 – 85. URL: <https://ideas.repec.org/a/aff/colart/y2019i40p77-85.html>
11. Дергачова В.В., Федірко Г.А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. *Економічний вісник НТУУ «КПІ».* 2018. № 15. С. 1 – 8.
12. Дияк Р. Корпоративна культура: теоретичні засади та практичні аспекти формування. *Науково-теоретичний альманах Грани,* 2024. №27 (6), С. 52 – 59.
13. Дьяків О. П. Корпоративна культура підприємства: формування, розвиток, діагностика. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 256 с.
14. Каличева Н. Є. Корпоративна культура як складова управління кадровим потенціалом підприємства. *Наукові праці Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця.* 2022. № 10. С. 57–63.
URL: <https://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/21334/1/Kalicheva.pdf>
15. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII. Відомості Верховної Ради РСР. 1971. № 50. Ст. 375. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
16. Ксенофонтowa М. М., Заболотна Т. М. Управлінська культура: сутність та особливості формування. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент,* 2012. №8, С. 81 – 86.

17. Міхов Л.І. Сутність та значення корпоративної культури. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2017. № 3 (31). С. 42 – 46.
18. Муха С. В. Становлення та розвиток корпоративної культури в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. С. 33 – 38.
URL: https://www.economyandsociety.in.ua/journal/52_ukr/33.pdf
19. Нижник Н., Пашко Л. (2005). Управлінська культура: теоретичне поняття чи управлінська поведінка?. *Політичний менеджмент*, 2005. №5, С.103 – 113.
20. Перерва І.М. Стилi керівництва та їх місце в управлінні діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. №2. С. 241 – 248.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-241-248>.
21. Полянська А.С., Дюк О.М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. №27. С. 9 – 16.
22. Про колективні договори і угоди: Закон України від 1 липня 1993 р. № 3356-XII. Відомості Верховної Ради України. 1993. № 36. Ст. 361. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>
23. Про схвалення Стратегії розвитку людського капіталу України до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 червня 2021 р. № 671-р. Офіційний вісник України. 2021. № 56. Ст. 3481.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/671-2021-%D1%80>
24. Про управління об'єктами державної власності: Закон України від 21 вересня 2006 р. № 185-V. Відомості Верховної Ради України. 2006. № 46. Ст. 456. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16>
25. Пушкар З., Панчук Д. Корпоративна культура в контексті діяльності організації. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 1025 – 1028.
26. Смірічинський Л. Корпоративна культура: теорія і практика. – Київ: КНЕУ, 2020. – 248 с.

27. Соловйов А. І., Ушкаренко Ю. В. (2024). Теоретико-методичні засади управління персоналом в корпорації. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*, №50, С.48 – 53.
28. Спіцина А. Є. Корпоративна культура як інструмент управління. *Економічний вісник НТУ «Дніпровська політехніка»*. 2025. № 1. С. 209 – 219.
URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2025/1/EV20251_209-219.pdf
29. Статут та корпоративна політика ТОВ «Будінвест». URL: <https://clarity-project.info/edr/35624115>
30. Тарасова О. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. Вип. 3. С. 28 – 32.
31. Череп А. В., Веремієнко О., Маказан Є. Корпоративна культура та її вплив на розвиток підприємства. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. № 3. С. 22 – 25. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/08/ujae_2024_r03_a3.pdf
32. Швець Г.О.. Лідерство як невід’ємна складова ефективного менеджменту. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 33. С. 124 – 129. DOI: <https://doi.org/10.31498/2225-6725.33.2017.134214>.
33. Edgar H. Schein. (1985). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
URL: https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf
34. Hofstede G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind* / G. Hofstede. – London : McGraw-Hill, 1991. – 89 p.
35. Deal T., Kennedy A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley Pub. Co., 1982. P. 232

36. Handy C. «Understanding Organizations». Harmondsworth: Penguin, 1983.
37. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. San Francisco, CA: JosseyBass, 2006.
38. Stogdill R. Handbook of Leadership. A Survey of Theory and Research. New York, 1974. 856 p.
39. Likert R. «New Patterns of Management». McGraw-Hill, 1961 - Business & Economics. 279 p.
40. Fiedler F. «A Theory of Leadership Effectiveness». McGraw-Hill, 1967. Length, 310 p.
41. Burns J. «Leadership». New York : Harper & Row, 1978. P. 9
42. Weber M. «Economy and Society». History of Political Economy. 52(5). P. 965 – 967.
43. Greenleaf R. (2002). Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. Paulist Press, 370 p.
44. Spears L. (2004). Practicing Servant Leadership: Succeeding Through Trust, Bravery, and Forgiveness. Jossey-Bass, 293 p.
45. Фінансова звітність ТОВ «БУДІНБЕСТ». URL: <https://clarity-project.info/edr/35624115>

ДОДАТКИ

Додаток А

Показник	Одиниця виміру	2020	2021	2022	2023
Дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг)	тис. грн	21466	23 600	28720	30000
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	21004	21600	27049	28000
Валова прибуток (1–2)	тис. грн	462	2 000	1671	2000
Адміністративні витрати	тис. грн	100	150	80	90
Витрати на збут	тис. грн	0	200	50	60
Інші операційні витрати	тис. грн	535	300	1309	500
Фінансові результати від операційної діяльності (3–4–5–6)	тис. грн	-173	1350	232	1350
Податок на прибуток	тис. грн	83	250	421	243
Чистий прибуток (7–8)	тис. грн	380	1100	1918	1107
Власний капітал	млн. грн	1	1	1	1
Позиковий капітал (довгострокові і короткострокові зобов'язання)	тис. грн	0	400	680	800
Валюта балансу (усього активів)	тис. грн	1555	2200	3035,9	3500
Оборотні активи	тис. грн	1555	2200	3035,9	3500
Необоротні активи	тис. грн	0	0	0	0
Запаси	тис. грн	1013	1200	1366	1500
Дебіторська заборгованість	тис. грн	269	450	1141,5	1250
Грошові кошти та їх еквіваленти	тис. грн	218	550	427,8	750
Поточні зобов'язання	тис. грн	418	600	869,7	950
Довгострокові зобов'язання	тис. грн	0	0	0	0
Кількість працівників	осіб	100	110	115	120
Фонд оплати праці	тис. грн	2400	2880	3780	4320
Середня заробітна плата (21/20/12)	грн	8000	8727	10217	10000
Виробіток на одного працівника (1/20)	тис. грн/особу	215	214,5	249,8	250