

УДК 658

JEL Classification: F52; L10

**Валентина Валентинівна Храпкіна, д.е.н., проф. (професор кафедри маркетингу та управління бізнесом, Національний університет «Києво-Могилянська академія»)
ORCID ID 0000-0003-3431-4369**

**Олександр Максимович Храпкін, здобувач PhD (Запорізький національний університет)
ORCID ID 0000-0002-2281-9581**

РОЛЬ ЛІДЕРА У ФОРМУВАННІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Актуальність: роль лідерства у формуванні корпоративної культури підприємства є вирішальною для успіху та сталого розвитку організації. Стаття покликана визначити важливість лідерських якостей у процесі формування та розвитку корпоративної культури підприємств. Методи дослідження: для досягнення поставленої мети було застосовано методичку, що включає аналітичний огляд, категоризацію та інтеграцію даних з різноманітних джерел для глибшого розуміння зв'язків між лідерством та корпоративною культурою, що дозволило виявити ефективні підходи до культивування корпоративних цінностей. Результати дослідження: виявлено, що лідери відіграють ключову роль у формуванні корпоративної культури через свої особистісні та професійні якості, здатність мотивувати та згуртовувати колектив, а також через вміння втілювати корпоративні цінності у повсякденну діяльність компанії. Різноманітні підходи до управління, від жорсткого контролю до відкритої участі, суттєво впливають на формування корпоративної культури, що вимагає від лідерів гнучкості у виборі стилю керівництва, виходячи з потреб бізнесу та його стратегічного бачення. Ефективність і продуктивність корпоративної культури залежать від здатності лідерів виявляти різногранні якості, які включають не тільки професіоналізм і особистісні характеристики, але й соціальну відповідальність, ціннісні орієнтації, інноваційне та стратегічне мислення. Такі якості сприяють не лише ефективному управлінню та зміцненню командного духу, але й створенню атмосфери, яка сприяє інноваціям та довгостроковому розвитку. Корпоративна культура виступає як ключовий фактор, що впливає на усі сфери життєдіяльності організації, причому в центрі цього процесу перебувають люди з їхніми взаємовідносинами, повагою та особистісним зростанням, що є основою для створення ефективного робочого середовища. Практичне значення: результати дослідження можуть бути використані керівниками для формування ефективної стратегії розвитку корпоративної культури.

Ключові слова: лідерство, корпоративна культура, організаційний розвиток, мотивація, інновації, стандарти управління, підприємство.

© Храпкіна В.В., Храпкін О.М., 2024

Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління», 2024. Вип. 55

Постановка проблеми. У сучасному світі динамічного розвитку бізнесу та постійних змін, роль лідера в організації набуває особливого значення. Це особливо стосується формування та підтримки корпоративної культури, яка виступає як стратегічний актив підприємства. Корпоративна культура включає в себе сукупність цінностей, норм, переконань та практик, які діють у підприємстві, визначаючи поведінку його членів та взаємодію з зовнішнім середовищем. Лідери, через свої дії, комунікацію, прийняття рішень та особистий приклад, відіграють ключову роль у формуванні та впровадженні цих культурних аспектів, які в кінцевому підсумку визначають успіх або провал організаційних стратегій. У цьому контексті розглядатиметься роль лідера у формуванні корпоративної культури підприємства, виокремлюючи ключові якості, необхідні для ефективного лідерства, та механізми впливу на корпоративну культуру.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Роль лідера у формуванні корпоративної культури підприємства є досить висвітленою темою в науковій літературі України, що підтверджується численними дослідженнями українських авторів. Важливість лідерства у створенні та розвитку організаційної культури підкреслюється в роботах таких науковців, як А.І. Гайдаржи [1], Є.Ю. Гресь і Н.В. Язвінська [2], М.О. Кальницька [3], Р.О. Любонько [4], А.К. Мідляр [5], що демонструють різноманітні аспекти впливу лідерських якостей на ефективність та інноваційний потенціал корпоративної культури.

Особливу увагу у своїх дослідженнях А.І. Гайдаржи [1] приділяє взаємозв'язку між лідерськими якостями керівників і динамікою розвитку організаційної культури судноводіїв, висвітлюючи практичні аспекти реалізації лідерських стратегій в конкретній галузі. У роботі Гресь Є.Ю. та Язвінської Н.В. [2] аналізуються ключові особливості формування корпоративної культури на підприємстві, зокрема роль комунікацій та спільних цінностей. Кальницька М.О. [3] у своєму дослідженні концентрує увагу на стилі лідерства як детермінанті формування та розвитку організаційної культури, аргументуючи важливість гнучкості та адаптивності лідерських підходів до специфіки підприємства та його стратегічних цілей. Важливий вклад у розуміння ролі лідера в корпоративній культурі робить А.К. Мідляр [5], досліджуючи вплив особистісних характеристик керівника на інноваційний клімат і згуртованість колективу.

Попри значний обсяг наявних досліджень, все ще існує потреба в систематизації наявної інформації з даної тематики. Це зумовлено широким спектром підходів до визначення ролі лідера та впливу лідерства на корпоративну культуру, а також постійно змінними умовами сучасного бізнес-середовища. Аналіз, групування та систематизація інформації з різних джерел дозволяють глибше зрозуміти ці складні процеси і визначити найефективніші стратегії для розвитку організаційної культури.

Формулювання цілей статті (мета). Мета статті – визначення значення лідерських якостей формуванні корпоративної культури підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Корпоративна культура, як зазначають Сікорська Л.В. та Лесько О.Й., представляє собою складну і багатогранну концепцію, яка відіграє критичну роль у функціонуванні та розвитку підприємства. Це сукупність спільних цінностей, переконань, традицій та поведінкових норм, які разом формують унікальну соціальну та психологічну атмосферу в організації [7].

Корпоративна культура є динамічною системою, яка еволюціонує у відповідь на внутрішні та зовнішні обставини. Вона формується під впливом широкого спектру факторів, серед яких можна виділити вік компанії, її розмір, сферу діяльності, форму власності, масштаб діяльності, ринкове середовище, а також стиль керівництва (рис.1).

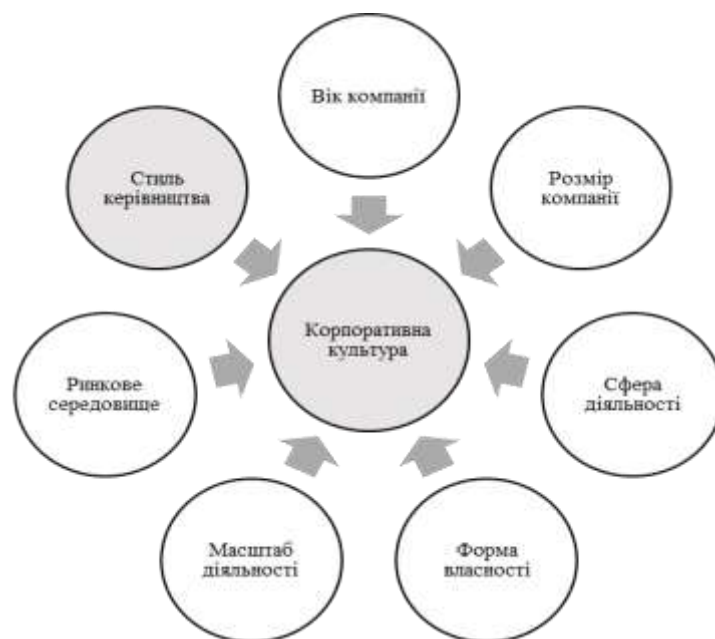


Рис.1. Фактори впливу на корпоративну культуру

Джерело: [2]

Особлива увага (в контексті поточного дослідження) приділяється стилю керівництва, оскільки саме лідер відіграє вирішальну роль у закладанні основ корпоративної культури [2].

В свою чергу, *лідер*, як зазначають Чернов С.І. та Гайдученко С.О. [9] – це особа, яка має вплив, авторитет і здатність надихати та мотивувати інших до досягнення спільних цілей. Визначення лідера включає аналіз його особистісних якостей, навичок, стилів лідерства та способів взаємодії з командою [9]

Існує широке визнання різноманітності стилів лідерства, які впливають на ефективність та культуру організаційного управління.

– *Авторитарний стиль управління* може викликати ефективність у короткостроковій перспективі, але часто супроводжується негативними наслідками, такими як ворожість, пасивність та зниження мотивації серед співробітників у довгостроковій перспективі. У такому середовищі люди схильні працювати ефективно лише при присутності керівника, і це може сприяти розвитку атмосфери ворожості та страху.

– *Демократичний стиль* визначається відкритим спілкуванням, довірою, сприянням участі співробітників у прийнятті рішень та розвитком довірчих взаємовідносин. Це сприяє формуванню стійкої позитивної атмосфери, зміцненню організаційної культури та досягненню високої продуктивності.

– *Ліберальний* (або *laissez-faire*) стиль управління характеризується мінімальним втручанням керівника, що може сприяти творчості та інноваціям у деяких випадках, але часто призводить до зниження продуктивності, неясності в обов'язках та конфліктам в команді [3].

Таким чином стиль лідерства, впливаючи на корпоративну культуру, впливає на спосіб, яким члени організації спілкуються між собою, приймають рішення, вирішують проблеми та взаємодіють з клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими

сторонами [7]. Однак окрім безпосереднього впливу на взаємодію між членами команди, 79% керівників сприймають корпоративну культуру її як одну з трьох до п'яти ключових вартостей своєї компанії. Вона має безпосередній вплив на фінансові стратегії, включно з інвестиційними рішеннями та ступенем ризику, що компанія готова прийняти — 61% керівників вважають, що культура підприємства впливає на їхній вибір рівня інвестиційного ризику. Корпоративна культура також має вплив на вирішення етичних дилем, і, згідно з дослідженням, 85% керівників вважають, що неефективна корпоративна культура підвищує ймовірність неетичної поведінки співробітників [5]. Корпоративна культура включає в себе не тільки стиль взаємодії, та визначає вартість бізнесу, однак вона є ключовою системою, яка будує місію, цілі та цінності компанії [7].

Однак, *ключовою цінністю корпоративної культури є люди*, визнання їх значення та вкладу у спільний успіх організації. Корпоративна культура формується не тільки через взаємини між працівниками, але й через створення сприятливого середовища, що підтримує особистісний розвиток та взаємну повагу. Ввічливість і увага до потреб кожного співробітника, а також належна увага до колективних досягнень, сприяють здоровому соціально-психологічному клімату в компанії.

Збалансоване поєднання колективізму, яке спонукає до спільної роботи та єдності, з індивідуалізмом, що заохочує творчість та самовираження, є життєво важливим для створення гармонійного робочого простору. Зовнішні елементи, такі як фірмовий стиль, оформлення приміщень, слугують не лише естетичними цілями, а й підсилюють відчуття єдності та приналежності до підприємства. Однак вони не є основою корпоративної культури, а скоріше відображенням глибших вартісних орієнтирів компанії.

Здоров'я та благополуччя працівників стоять на першому місці у шкалі цінностей, підкреслюючи важливість фізичного, духовного та соціального розвитку кожного члена команди. Управлінська політика, яка піклується про здоров'я працівників, сприяє не тільки їхньому особистому благу, але й позитивно впливає на загальну продуктивність і інноваційний потенціал організації. Такий підхід до формування корпоративної культури сприяє створенню стійкої, гнучкої та ефективної організації, здатної успішно працювати в динамічних умовах сучасного бізнес-середовища [8].

Для створення та підтримки продуктивної корпоративної культури лідери повинні володіти певним набором якостей, що дозволять формувати і підтримувати ці цінності. Література [1,6] в галузі управління і організаційного розвитку вказує на різні характеристики, які можна згрупувати в кілька категорій: особистісні, професійні, соціальні, ціннісні, та маркетингові.

Таблиця 1

Характеристики лідера, які впливають на формування корпоративної культури

Категорія	Якості
Особистісні	Екстраполяція, стійкість, ініціативність, енергійність, стресостійкість, цілісність, почуття гумору, вміння підтримувати
Професійні	Мультизадачність, розуміння, керівництво, наполегливість, професійна перспектива
Соціальні	Співпраця, сензитивність, ідентифікація, співчуття, розвиток організації, вміння вирішувати конфлікти, неконфліктність
Ціннісні	Ідейність, людяність, довірливість, щирість, щедрість, гнучкість,
Маркетингові	Комунікація, взаємодія, вміння домовлятися

Джерело: [1,6,8]

Лідери, які прагнуть розвивати та підтримувати корпоративну культуру, повинні володіти комплексом особистісних, професійних, соціальних, ціннісних та маркетингових якостей. Гармонійне поєднання цих якостей сприяє не тільки досягненню бізнес-цілей, але й створює оптимальне середовище для зростання та розвитку кожного співробітника.

З набором визначених якостей впровадження корпоративної культури на підприємстві здійснюється через систему добре визначених первинних і вторинних механізмів. Первинні механізми охоплюють безпосередні дії керівництва, які служать прикладом та встановлюють стандарти для співробітників, в той час як вторинні механізми допомагають підкріпити та узаконити ці дії через структурні та процесуальні аспекти організації.

Первинні механізми включають такі аспекти, як:

– Увага лідерів: що лідери оцінюють та контролюють, де вони фокусують свою увагу, на що звертають увагу під час прийняття рішень, вказує на те, що вважається важливим у культурі компанії.

– Реакція на критичні інциденти та кризи: як лідери реагують на виклики та кризи, визначає норми поведінки в організації та утверджує цінності в складних ситуаціях.

– Розподіл ресурсів: як лідери розподіляють ресурси і які критерії вони використовують для цього, показує пріоритети культури.

– Делегування відповідальності: призначення відповідальних осіб, наставництво та навчання співробітників демонструє зобов'язання до розвитку та удосконалення.

– Критерії успіху: системи оцінки та критерії винагород, статусу, просування та звільнення, вказують на те, які досягнення та поведінка цінуються.

Вторинні механізми підтримують та розширюють ці дії:

– Організаційна структура та процедури: встановлення чітких процедур, політик та структури підкріплює цінності на практиці.

– Символи та дизайн: фірмовий стиль, логотипи, дизайн офісів та виробничих площ відображають культуру та ідентичність компанії.

– Звичаї та ритуали: регулярні події, традиції та спільні зустрічі формують спільний досвід та зміцнюють взаємозв'язок між співробітниками.

– Організаційні комунікації: як організація комунікує свої цінності, місію та ідеали зі співробітниками та зовнішнім світом.

– Корпоративні історії та міфи: розповіді про минулі успіхи, легенди про засновників та інші ключові події утверджують культурні цінності та норми.

Важливо, щоб лідери послідовно демонстрували цінності через ці механізми, створюючи єдиний та послідовний досвід для співробітників. Зміни в корпоративній культурі вимагають від лідерів здатності до адаптації, залучення та підтримки всієї організації у процесі перетворення [4,10].

Модель лідерства, яка використовується в сучасних корпораціях, не є абсолютним еталоном, якого повинні намагатися досягнути всі організації. Швидше, це сукупність стандартів та кращих практик, які допомагають великим корпораціям підтримувати конкурентоздатність, забезпечувати високу якість управління та служити моделлю для інших, що прагнуть покращити свою ефективність.

Ці пріоритети є важливими не тільки на внутрішньому рівні, але й на міжнародному, як це підтверджується успішним впровадженням моделі оцінювання менеджменту САФ, розробленої Європейським інститутом державного управління. Ця модель, яка застосовується у багатьох європейських країнах, покращує якість управління підприємствами та підвищує рівень наданих послуг і загальну ефективність роботи, демонструючи, що незалежно від того, чи фінансується організація з державного бюджету, чи є приватним підприємством, застосування фундаментальних принципів

якості може мати значний позитивний вплив.

Ключовими принципами моделі CAF, які є частиною Європейської моделі якості та підтримуються Європейським фондом управління якістю, є орієнтація на результати, фокус на клієнтів, лідерство та цілеспрямованість, процесний підхід управління, розвиток і залучення співробітників, постійне навчання, інноваційність, розвиток партнерств та корпоративна соціальна відповідальність. Всі ці елементи сприяють створенню такого корпоративного середовища, в якому кожен співробітник має можливість до самореалізації, інновацій та внеску в загальний розвиток компанії [4].

Висновки та пропозиції. Корпоративна культура є фундаментальним аспектом, що визначає успіх та розвиток будь-якої організації. Вона об'єднує спільні цінності, переконання та поведінкові норми, створюючи особливу атмосферу, що впливає на всі аспекти діяльності компанії. Особливу роль у формуванні та підтримці корпоративної культури відіграє лідерство, адже саме від лідерів залежить, які цінності та стандарти будуть пріоритетними. Різні стилі керівництва — від авторитарного до демократичного та ліберального — мають різний вплив на корпоративну культуру, і їх вибір має бути вмотивованим потребами організації та її стратегічними цілями. Успішне формування та утримання продуктивної корпоративної культури вимагає від лідерів наявності комплексу ключових якостей, що охоплюють особистісні, професійні, соціальні, ціннісні та маркетингові аспекти. Ці якості сприяють не лише згуртуванню колективу та підвищенню ефективності роботи, але й формують стійке середовище, сприятливе для інновацій та розвитку.

Корпоративна культура є фундаментальним елементом, який впливає на всі аспекти організаційного життя, при цьому люди стоять в центрі цієї культури, а їх взаємоповага та особистісний розвиток є ключем до створення позитивного і продуктивного робочого середовища. Лідери грають вирішальну роль у формуванні та підтримці корпоративної культури, впроваджуючи її через систему первинних і вторинних механізмів, які демонструють основні цінності та стандарти поведінки.

ЛІТЕРАТУРА

1. Гайдаржи А.І. Вплив лідерства на формування та розвиток організаційної культури судноводіїв. Наукові записки, 2019, №144, URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/32203>
2. Гресь Є.Ю., Язвінська Н.В. Особливості формування корпоративної культури на підприємстві. Вісник КРІ ім. І. Сікорського, 2014, URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/79b7119d-1554-4ad1-8675-366c60c3c067/content>
3. Кальніцька М.О. Вплив стилю лідерства на формування та розвиток організаційної культури підприємства. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право, 2015, №1(79), URL: [http://zt.knute.edu.ua/files/2015/1\(79\)/uazt_2015_2_6.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2015/1(79)/uazt_2015_2_6.pdf)
4. Любонько Р.О. Формування особистості керівника-лідера для сучасного підприємства. Вінницький національний аграрний університет, 2018, URL: <http://socrates.vsau.org/b04213/html/cards/getfile.php/17864.pdf>
5. Мідляр А.К. Роль особистості керівника в корпоративній культурі. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку, 2017, №13, URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/782289>
6. Роль лідерів та керівників у формуванні корпоративної культури. Ponlia, 2023, URL: <https://ilonlia.agency/блог/f/роль-лідерів-та-керівників-у-формуванні-корпоративної-культури>
7. Сікорська Л.В., Лесько О.Й. Формування корпоративної культури підприємства. Вісник Вінницького Національного технічного університету, 2019, URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/27863/7016.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
8. Химич І.Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. Сучасні соціально-економічні проблеми теор, 2016. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161260657.pdf>
9. Чернов С.І., Гайдученко С.О. Вплив лідерства на формування та розвиток організаційної культури в публічному управлінні. Ефективність державного управління, 2014, 40, 109-115. URL:

REFERENCES

1. Haidarzhy, A.I. (2019), "The influence of leadership on the formation and development of the organizational culture of ship navigators", *Naukovi zapysky*, (144), available at: <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/32203>
2. Hres, Y.Yu., & Yazvinska, N.V. (2014), "Features of formation of corporate culture at the enterprise", *Visnyk KRI im. I. Sikorskoho*, available at: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/79b7119d-1554-4ad1-8675-366c60c3c067/content>
3. Kalnitska, M.O. (2015), "The impact of leadership style on the formation and development of the organizational culture of the enterprise", *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, 1(79), available at: [http://zt.knute.edu.ua/files/2015/1\(79\)/uazt_2015_2_6.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2015/1(79)/uazt_2015_2_6.pdf)
4. Liubonko, R.O. (2018), "Formation of the personality of a manager-leader for a modern enterprise", *Vynnytskyi natsionalnyi ahrarnyi universytet*, available at: <http://socrates.vsau.org/b04213/html/cards/getfile.php/17864.pdf>
5. Midliar, A.K. (2017), "The role of the manager's personality in corporate culture", *Problemy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku*, 13, available at: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/782289>
6. "The role of leaders and managers in shaping corporate culture" (2023), *Ilonlia*, available at: <https://ilonlia.agency/блог/ф/роль-лідерів-та-керівників-у-формуванні-корпоративної-культури>
7. Sikorska, L.V., & Lesko, O.Y. (2019), "Formation of the corporate culture of an enterprise", *Visnyk Vynnytskoho Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, available at: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/27863/7016.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
8. Khymych, I.H. (2016), "Formation of corporate culture of the enterprise in current economic conditions", *Suchasni sotsialno-ekonomichni problemy teor*, available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/161260657.pdf>
9. Chernov, S.I., & Haiduchenko, S.O. (2014), "The impact of leadership on the formation and development of organizational culture in public administration", *Efektynnist derzhavnoho upravlinnia*, 40, 109-115, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2014_40_15
10. Shalman, T. (2013), "The role of the manager in the formation of corporate culture", ResearchGate, available at: https://www.researchgate.net/publication/357405844_Rol_kerivnika_u_formuvanni_korporativnoi_kulturi

***Khrapkina V.V., Doctor of Sciences in Economics, Professor,
(Professor of the Department of Marketing and Business Management, National University
of "Kyiv-Mohyla Academy")***

***Khrapkin O.M., postgraduate student
(Zaporizhzhia National University)***

THE ROLE OF THE LEADER IN THE FORMATION OF CORPORATE CULTURE OF THE ENTERPRISE

Relevance: the role of leadership in shaping the corporate culture of an enterprise is crucial for the success and sustainable development of the organization. Purpose: the article aims to determine the importance of leadership qualities in the process of formation and development of corporate culture of enterprises. Research methods: to achieve this goal, the article uses a methodology that includes analytical review, categorization and integration of data from various sources to better understand the relationship between leadership and corporate culture, which allowed to identify

effective approaches to cultivating corporate values. The study found that leaders play a key role in shaping corporate culture through their personal and professional qualities, ability to motivate and unite the team, and ability to implement corporate values in the company's daily operations. Various approaches to management, from strict control to open participation, have a significant impact on the formation of corporate culture, which requires leaders to be flexible in choosing their leadership style based on the needs of the business and its strategic vision. The effectiveness and productivity of corporate culture depend on the ability of leaders to demonstrate diverse qualities that include not only professionalism and personal characteristics, but also social responsibility, value orientations and strategic marketing thinking. Such qualities contribute not only to effective management and team spirit, but also to creating an atmosphere conducive to innovation and long-term development. Corporate culture is a key factor that affects all areas of an organization's life, with people at the center of this process with their relationships, respect and personal growth, which is the basis for creating an effective work environment. Practical significance: the results of the study can be used by managers to formulate an effective strategy for the development of corporate culture.

Keywords: *leadership, corporate culture, organizational development, motivation, innovations, management standards, enterprise.*

Стаття прийнята до друку 22 квітня 2024 року