

УДК 658.3

І.В. Котовська, к.е.н., Ю.О. Котовська

(Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Україна)

ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

I. V. Kotovska, PhD, Y. O. Kotovska

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AS A FUNDAMENTAL DRIVER OF CORPORATE CULTURE DEVELOPMENT

Корпоративна культура є фундаментом ефективності, стратегічного розвитку та адаптивності сучасної організації до зовнішніх змін. Численні дослідження показують, що сильна культура, заснована на цінностях, сприяє підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів та більшій адаптивності в нестабільних умовах. Водночас сучасні дослідження все частіше визначають стиль лідерства як вирішальний фактор у формуванні та підтримці такої культури, оскільки саме лідер визначає домінантні цінності, норми та поведінкові моделі в команді.

Серед сучасних моделей лідерства трансформаційне лідерство набуло особливої актуальності завдяки своїй здатності надихати послідовників, стимулювати інновації та сприяти довгостроковим культурним змінам. В умовах швидких змін бізнес-середовища трансформаційне лідерство набуває критичного значення, оскільки воно не лише впливає на індивідуальні результати працівників, але й комплексно змінює колективне мислення та культуру, за рахунок того, що трансформаційні лідери впливають не тільки на поведінку співробітників, але й на спільні норми, ритуали та цінності, що складають суть корпоративної культури.

Вітчизняні дослідження підтверджують, що ефективність сучасних компаній безпосередньо залежить від інноваційності процесів управління персоналом і здатності керівництва розвивати людський потенціал.

Концепція трансформаційного лідерства була вперше запроваджена Джеймсом Макгрегором Бернсом, який визначив її як стиль лідерства, в якому лідери та послідовники піднімають один одного на вищий рівень мотивації та моральності. Згодом дана концепція була розширена Бернардом Бассом, який конкретизував її через чотири ключові компоненти, які створюють умови для формування нової культури:

- ідеалізований вплив (харизма) – лідер виступає прикладом для наслідування, захоплення, є носієм цінностей та довіри;
- натхненна мотивація – лідер формує спільну місію та стратегічне бачення, що надихає працівників до реалізації;
- інтелектуальна стимуляція – лідер заохочує інновації, ініціативність, креативність та критичне мислення;
- персоналізований підхід – лідер приділяє увагу особистим потребам та розвитку потенціалу кожного співробітника через менторство.

Ці компоненти створюють середовище, де цінності корпоративної культури не лише проголошуються, а й впроваджуються на практиці.

Корпоративна культура формується через щоденні управлінські рішення, комунікацію та поведінку керівників. Трансформаційні лідери виступають носіями культурних змін, задаючи тон у взаєминах в колективі та формуючи домінантні цінності. Дослідження показують, що співробітники ефективніше засвоюють

організаційні цінності, коли лідери послідовно демонструють ці цінності. Це сприяє культурній узгодженості та чіткості очікувань.

Важливу роль при цьому також відіграє мотиваційний аспект, адже трансформаційні лідери повинні формувати спільну місію, надихати на розвиток і залучати працівників до стратегічних цілей організації, оскільки залученість персоналу є ключовим чинником сталого розвитку компаній. Високий рівень залученості прямо корелює зі зростанням продуктивності праці, покращенням клієнтського сервісу та зміцненням конкурентоспроможності. Тому, трансформаційний стиль, посилюючи залученість, є проміжним механізмом формування позитивних культурних норм.

Трансформаційні лідери є каталізаторами змін, адже вони формують культуру, що сприймає інновації як частину нормальної діяльності, а не як зовнішній тиск. Трансформаційне лідерство впливає на корпоративну культуру через численні психологічні та поведінкові механізми. Лідери формують культуру не тільки шляхом визначення стратегічного напрямку, але й шляхом моделювання поведінки, визначення цінностей та створення середовищ, що підтримують інновації та співпрацю.

Варто також відзначити, що ефективність трансформаційного лідерства у процесах формування корпоративної культури безпосередньо пов'язана з рівнем психологічної залученості персоналу та якістю комунікативної взаємодії між працівниками. Відкритість, підтримка та орієнтація на розвиток створюють умови, за яких співробітники сприймають цінності організації не як формальність, а як елементи особистісно значущого професійного простору. Саме це сприяє зміцненню довіри, взаємоповаги та готовності брати участь у колективних ініціативах.

Крім того, у сучасних організаціях корпоративна культура дедалі частіше формується через залучення працівників до спільного творення внутрішніх практик, ритуалів і норм взаємодії. У цьому контексті трансформаційний лідер переходить від ролі ініціатора до фасилітатора колективного сенсотворення, що значно підсилює вплив корпоративної культури на ефективність компанії.

Висновок. З огляду на сучасні глобальні виклики – швидкі технологічні зміни, перехід до гібридної роботи та збільшення навантаження на співробітників – трансформаційне лідерство стає ще більш актуальним. Трансформаційне лідерство є одним із ключових чинників формування сучасної, адаптивної корпоративної культури в організаціях. Воно забезпечує не лише високий рівень внутрішньої мотивації працівників, а й створює умови для інноваційності, довіри та сталого розвитку. Залученість команди та інноваційні технології управління персоналом є критичними механізмами зміцнення корпоративної культури. Трансформаційні лідери, які вміють працювати з цими механізмами, стають ключовими агентами змін і формують культуру, здатну забезпечити довгострокову конкурентоспроможність компанії.

Література

1. Bass, B. M., Avolio, B. J. Multifactor leadership questionnaire. *Western Journal of Nursing Research*.
2. Berson, Y., Shamair, B., Avolio, B. J., & Popper, M., 2001. The Relationship between Vision Strength, Leadership Style & Context. *The Leadership Quarterly*, 12, 53-73. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00064-9](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00064-9)
3. Gumusluoglu, L., Ilsev, A., 2009. Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473.
4. Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. and Fetter, R. Transformational Leader Behaviors and their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1, 107-142. [http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)

5. Schein, E. H. 2017. *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley.
6. Котовська І. Залученість персоналу та її вплив на розвиток компанії. Соціально-економічні проблеми і держава. 2025. Вип. 1 (32). С. 113-122.: <https://doi.org/10.33108/sepd2025.01.113>

УДК 004.9

А.А. Криськов докт. іст. наук, проф, В.В. Яцишин, Д.Р. Баран

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

МЕТОДИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ОБРОБКИ БІБЛІОТЕЧНИХ ТА АРХІВНИХ РЕСУРСІВ ДЛЯ СТВОРЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙНИХ СИСТЕМ НОВОГО ПОКОЛІННЯ

A.A. Kryskov Dr., Prof., V.V. Yatsyshyn, D.R. Baran

METHODS OF INTELLIGENT PROCESSING OF LIBRARY AND ARCHIVAL RESOURCES FOR THE DEVELOPMENT OF NEXT-GENERATION RECOMMENDATION SYSTEMS

Для побудови сервісу генерації персоналізованих рекомендацій для відвідувачів бібліотеки, необхідно мати інформацію про те, які саме книги та яких жанрів були обрані кожним користувачем за певний проміжок часу. Наукові праці та практичні реалізації рекомендаційних систем підтверджують, що одним із найбільш простих у впровадженні та водночас ефективних методів є колаборативна фільтрація. Застосування колаборативної фільтрації передбачає перетворення наявних даних у табличну структуру – матрицю взаємодій користувачів і книг. Узагальнений вигляд такої матриці продемонстровано на рис. 1.

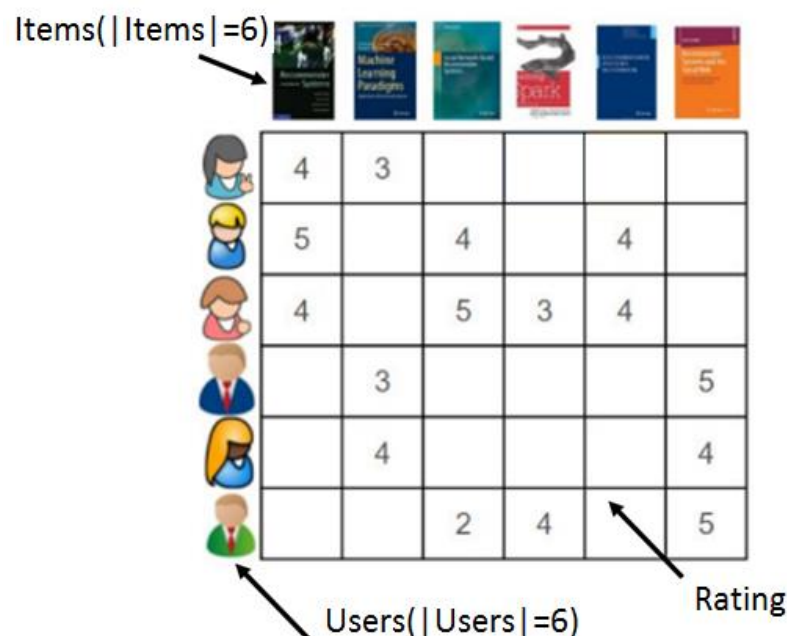


Рис.1. Структура матриці колаборативної фільтрації

Згідно з наведеною на рис. 1 структурою, інтерпретація основних об'єктів у контексті інформаційної системи бібліотеки є такою::