

УДК 65.012.32

DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2025-4-12>**Безземельна Т.О.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Класичного приватного університету
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4392-4848>

Bezzemelna Tetiana

PhD in Economics, Docent,
Associate Professor at the Department of Management
Classic Private University

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ МЕНЕДЖЕРІВ ОСББ

DIRECTIONS FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE MANAGEMENT STYLE OF CONDOMINIUM ASSOCIATION MANAGERS

У сучасних умовах зростання вимог до якості житлових послуг та необхідності енергоефективної модернізації житлового фонду постає потреба в удосконаленні управлінських підходів менеджерів ОСББ. Більшість голів та членів правління належать до вікової категорії людей від 50 років, які пам'ятають стиль спілкування працівників ЖЕКів з мешканцями житлових будинків за радянських часів, і часто свідомо або несвідомо застосовують цей стиль у своїй діяльності, що значно знижує її ефективність та призводить до виникнення конфліктів. Метою статті є визначення найбільш часто ежованого стилю керівництва голів правління ОСББ, аналіз його доцільності та розроблення пропозицій щодо його вдосконалення. Методами дослідження слугували опитування за методиками дослідження стилю керівництва трудовим колективом (А. Журавльов, В. Щокін) та вивчення стилю керівництва (Н. Коломінський), метод інтелектуального моделювання та узагальнення. У статті визначено найбільш поширений серед голів правління ОСББ стиль керівництва на основі опитування чинних керівників об'єднань м. Запоріжжя, Запорізької області, м. Харків, м. Кременчук і м. Київ. Надано характеристику основним ознакам авторитарного і демократичного стилів керівництва у ОСББ, зазначено умови, за яких авторитарний і демократичний стилі є доцільними і найбільш ефективними, проведено опитування працівників і співвласників п'ятих ОСББ з метою визначення рівня їх задоволення стилем керівництва голови правління, запропоновано напрями покращення стилю керівництва голови і членів правління ОСББ, які передбачають: розвиток комунікаційних навичок, створення атмосфери довіри та відкритості, покращення управлінських навичок, врахування інтересів усіх мешканців, підвищення рівня залучення мешканців до прийняття управлінських рішень, розвиток стратегічного мислення менеджерів, розвиток емоційного інтелекту. У межах кожного напрямку запропоновано відповідні заходи. Визначено, що найбільш поширеним є застосування авторитарного стилю (44%) та демократичного стилю управління (38%). Поеднання обох стилів є виправданим, але існує потреба у набутті менеджерами ОСББ навичок застосування демократичного стилю керівництва, що підтверджено результатами опитування співвласників і працівників ОСББ. Запропоновані напрями покращення стилю керівництва голови і членів правління ОСББ дозволять забезпечити ефективне управління діяльністю об'єднання, професійно організовувати роботу, приймати обґрунтовані рішення та впроваджувати інновації.

Ключові слова: об'єднання співвласників багатоквартирного будинку, стиль керівництва, лідерство, голова правління.

In today's conditions of increasing demands for the quality of housing services and the need for energy-efficient modernization of the housing stock, there is a need to improve the management approaches of condominium managers. Most chairmen and board members belong to the age category of people over 50 who remember the style of communication between housing office employees and residents of apartment buildings during Soviet times, and often consciously or unconsciously apply this style in their activities, which significantly reduces their effectiveness and leads to conflicts. The purpose of the article is to determine the most frequently used leadership style of heads of condominium associations, analyze its feasibility, and develop proposals for its improvement. The research methods used were surveys using the methods of researching the style of leadership of the work team (A. Zhuravlev, V. Shchokin) and studying the style of leadership (N. Kolominsky), the method of intellectual

modeling and generalization. The article identifies the most common leadership style among heads of housing association boards based on a survey of current leaders of associations in Zaporizhia, Zaporizhia region, Kharkiv, Kremenchuk, and Kyiv. The main features of autocratic and democratic leadership styles in condominiums are described, the conditions under which autocratic and democratic styles are appropriate and most effective are indicated, a survey of employees and co-owners of five condominiums was conducted to determine their level of satisfaction with the leadership style of the chairman of the board, Directions for improving the leadership style of the chairman and members of the board of the condominium association are proposed, which include: development of communication skills, creation of an atmosphere of trust and openness, improvement of management skills, consideration of the interests of all residents, increasing the level of involvement of residents in making management decisions, development of strategic thinking of managers, development of emotional intelligence. Within each direction, appropriate measures are proposed. It was determined that the most common is the use of the autocratic style (44%) and the democratic style of management (38%). The combination of both styles is justified, but there is a need for condominium managers to acquire skills in applying a democratic leadership style, which is confirmed by the results of a survey of condominium co-owners and employees. The proposed areas for improving the leadership style of the chairman and members of the board of the condominium association will ensure effective management of the association's activities, professionally organize work, make informed decisions, and implement innovations.

Keywords: *condominium, management style, leadership, chairman of the board.*

Постановка проблеми. Система управління житловим фондом в Україні зазнала суттєвих трансформацій після активного впровадження моделі об'єднань співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ). Ефективність роботи таких об'єднань значною мірою залежить від професійності та управлінського стилю менеджера (голови ОСББ або керівної команди). Саме від стилю керівництва залежить здатність колективу мешканців приймати узгоджені рішення, залучати ресурси, вирішувати конфлікти та забезпечувати належний технічний стан будинку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми створення і функціонування об'єднань співвласників багатоквартирних будинків знаходяться у колі наукових інтересів багатьох українських дослідників у галузях юридичних, економічних, управлінських наук. Так, питаннями, що вивчають фахівці, є адаптація закордонного досвіду ефективного функціонування кондомініумів (М. Юніна [3]), проблеми управління спільним майном багатоквартирних будинків через створення ОСББ (Г. Москалюк [4]), сутність поняття «ефективність ОСББ» та визначення напрямів її підвищення (О. Пугаченко, Т. Фоміна [5]), показники функціонування житлово-комунального господарства України та визначення можливих перспектив його розвитку (Н. Смолінська, В. Сокіл [6]) та ін. Однак, на наш погляд, недостатньо уваги науковці приділяють проблемам налагодження ефективних комунікацій між головою, членами правління і мешканцями будинку, мотивації керівників ОСББ, обрання ефективного стилю керівництва.

Метою статті є визначення найбільш часто вживаного стилю керівництва голів правління ОСББ, аналіз його доцільності та розроблення пропозицій щодо його вдосконалення.

Виклад основних результатів дослідження. Для визначення найбільш поширеного стилю керівництва серед голів і членів правління ОСББ ми використовували методику дослідження стилю керівництва трудовим колективом (А. Журавльов, В. Щокін) [1, с. 211]. Методика складається з тверджень, що відбивають різні аспекти взаємодії керівництва та колективу. Опитувальник містить 16

груп тверджень, що характеризують ділові якості керівника. Кожна група складається з трьох тверджень. Для адаптації тексту опитувальника до об'єкту нашого дослідження замість слів «підлегли» і «колектив» ми використовували слова «співвласники» і «ОСББ».

У якості учасників опитування виступали студенти спеціальності 073 Менеджмент, що навчалися за освітньою програмою «Менеджмент житлового будинку (групи будинків)» у Класичному приватному університеті протягом 2023-2025 років. Загальна кількість опитуваних становила 15 осіб, серед яких 12 осіб (80%) займали посади керівників ОСББ у різних містах України (Запоріжжя, Запорізька область, Харків, Кременчук, Київ).

Для розрахунку узагальненої оцінки стилю керівництва ми визначали середнє арифметичне значення для відповідей учасників опитування, що вказують на конкретний стиль (автократичний, ліберальний, демократичний). Підрахунки засвідчили, що провідними стилями керівництва для менеджерів ОСББ є автократичний і демократичний стилі з невеликим переважанням автократичного (рис. 1).

Авторитарний стиль керівництва характеризується тим, що менеджер приймає рішення самостійно, без консультацій із іншими членами правління чи мешканцями. Вся відповідальність за ухвалення рішень лягає на плечі голови правління.

Особливості авторитарного стилю в управлінні ОСББ полягають у такому:

- прийняття рішень: голова правління приймає практично всі рішення без обговорення з іншими співвласниками або членами правління. Це може бути ефективним у випадках, коли необхідно швидко вирішити питання або коли є потреба в негайних діях, наприклад, у випадках аварій чи надзвичайних ситуацій;

- контроль та нагляд: голова правління здійснює суворий контроль за виконанням завдань та обов'язків, не допускаючи значної автономії для інших членів правління;

- комунікація з мешканцями, як правило, одностороння. Лідер передає інформацію, але не

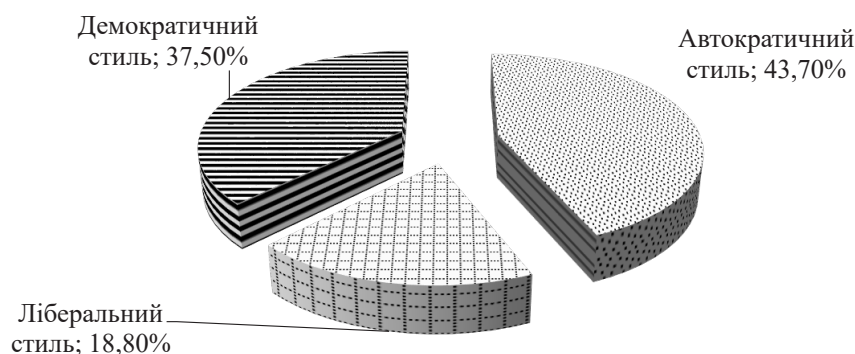


Рис. 1. Частота застосування стилів керівництва менеджерами ОСББ під час виконання оперативних завдань з управління будинком і прибудинковою територією ОСББ

Джерело: складено авторами

завжди готовий приймати зворотний зв'язок від співвласників.

Перевагами цього стилю є швидкість прийняття рішень, можливість ефективно реагувати на кризові ситуації, чітка структура та порядок, зменшення ризику хаосу. Проте, є і недоліки, а саме: відсутність залучення мешканців до прийняття рішень може призвести до відчуження та незадоволення співвласників; можливість виникнення конфліктів через недостатній рівень залучення та прозорості процесів; низька мотивація до активної участі мешканців у роботі ОСББ.

Демократичний стиль керівництва передбачає активну участь членів правління та мешканців у процесі прийняття рішень. Серед переваг демократичного стилю управління слід зазначити високий рівень залучення мешканців у процеси управління, що забезпечує кращу підтримку та задоволення від роботи ОСББ; прозорість у прийнятті рішень, що зменшує ризик непорозумінь і конфліктів; рішення, прийняті колективно, зазвичай є більш збалансованими і враховують інтереси більшості. Недоліками такого стилю є: процес прийняття рішень може бути більш повільним, оскільки потребує обговорення та узгодження між багатьма учасниками; може виникнути складність в організації роботи, якщо мешканці не активні або не хочуть брати участь у засіданнях; визначення консенсусу може бути складним у великих об'єднаннях.

Демократичний стиль сприяє створенню відкритої та прозорої атмосфери у ОСББ, що позитивно впливає на рівень задоволення мешканців. Він також допомагає зберігати баланс інтересів і забезпечує стабільність у тривалій перспективі. Однак цей стиль вимагає часу та енергії для організації процесу прийняття рішень і може бути менш ефективним у випадках термінових заходів.

Отриманий результат є прийнятним, оскільки різні ситуації вимагають від керівників ОСББ застосовувати як демократичний, так і авторитарний стиль управління. Проте, вважаємо доречним розробити пропозиції щодо посилення частки демократичних підходів до виконання професійних завдань менеджерів ОСББ. Обґрунтуванням та-

кого рішення є результати опитування працівників і співвласників п'ятих ОСББ, які були проведені протягом вересня-грудня 2024 року керівниками об'єднань, що навчалися у КПУ.

Відповідно до методики вивчення стилю керівництва [2], максимально можлива оцінка характеристик керівника (повне задоволення стилем керівництва) з боку працівників (співвласників) дорівнює +66 балам, а мінімальна -66 балам (повне незадоволення стилем керівництва). Результати опитування показали, що рівень задоволення респондентів стилем керівництва голови правління коливається в межах 23–37 балів зі знаком плюс (табл. 1).

Результат непоганий, але є потенціал для вдосконалення.

Таким чином, у результаті проведення тестування чинних голів правлінь декількох ОСББ з різних міст України, а також співвласників і працівників об'єднань визначено, що найбільш поширеним є застосування авторитарного стилю (44%) та демократичного стилю управління (38%). Поєднання обох стилів є виправданим, але існує потреба у набутті менеджерами ОСББ навичок застосування демократичного стилю керівництва, що підтверджено результатами опитування співвласників і працівників ОСББ, які засвідчили про недостатній рівень задоволеності стилем керівництва менеджерів (23–37 балів з максимально можливих 66).

Ефективність роботи ОСББ та задоволення мешканців значною мірою визначає наявність

Таблиця 1

Усереднені оцінки задоволеності учасників ОСББ стилем керівництва голови правління*

Найменування ОСББ	Бальна оцінка
ОСББ-1	+23
ОСББ-2	+28
ОСББ-3	+33
ОСББ-4	+37
ОСББ-5	+31

Джерело: складено авторами

певних помилок в стилі управління голови правління, які можна назвати типовими для України. Ці помилки можуть негативно вплинути на атмосферу в будинку, рівень довіри до правління та загальну якість управління.

Серед таких помилок можна зазначити:

1. Відсутність прозорості та комунікації з мешканцями. Однією з основних помилок є недостатня комунікація голови правління з мешканцями. Це може проявлятися у відсутності регулярних зборів, не інформуванні мешканців про важливі рішення, плани або фінансові питання ОСББ. Наслідками такої ситуації можуть бути зниження зацікавленості мешканців у житті ОСББ та виникнення у них відчуття відчуженості, виникнення недовіри до правління через відсутність прозорості в управлінських процесах, підвищення ймовірності конфліктів через непорозуміння.

Заходами щодо попередження негативних проявів, зазначених вище, повинні бути регулярні збори та зустрічі з мешканцями, використання доступних каналів комунікації, таких як електронні листи, соціальні мережі, повідомлення через домофон чи дошки оголошень, публікація звітів про використання коштів і прийняті рішення.

2. Нездатність делегувати обов'язки. Одна з поширених помилок – надмірна концентрація повноважень і обов'язків у руках голови правління. Це призводить до перевантаження, вигорання та низької ефективності управління. У результаті голова правління не встигає виконувати всі необхідні завдання, що призводить до зниження якості роботи, спостерігається зниження мотивації у членів правління та мешканців через відсутність можливості брати участь у прийнятті рішень, а також виникають труднощі у вирішенні поточних питань через не делегування функцій.

Отже, для підвищення ефективності роботи необхідно розподіляти обов'язки за напрямками (ремonti, фінанси, комунікація з мешканцями) між членами правління та делегувати завдання і відповідальність іншим членам правління або активним мешканцям, надаючи їм можливість проявити ініціативу.

3. Ігнорування потреб мешканців, що може стосуватися як фінансових питань, так і організації житлового простору або комфортних умов для проживання. При цьому мешканці почуваються ігнорованими і незадоволеними роботою ОСББ, виникає напруга і конфлікти між правлінням та мешканцями, підвищується ризик того, що мешканці не будуть готові до співпраці, наприклад, не братимуть участь у зборах, не платитимуть внески тощо.

Для уникнення зазначених проблем необхідно проводити регулярні опитування для з'ясування потреб мешканців, активно враховувати пропозиції та скарги, регулярно обговорювати їх на зборах, приймати рішення, які відповідають інтересам більшості, а не однієї чи кількох осіб.

4. Неякісне планування фінансів. Неувага до фінансового планування є частою помилкою, особливо в контексті недостатньо прозорого ви-

користання коштів ОСББ. Якщо фінансове управління не організовано належним чином, це може призвести до фінансових труднощів, відсутності коштів на важливі ремонти або інші потреби. Наслідками неякісного планування фінансів може бути зниження задоволення мешканців роботою правління, виникнення недовіри до правління та зайвих витрат.

Для підвищення фінансової діяльності ОСББ необхідно розробляти чіткий фінансовий план та бюджет на рік, публікувати детальні фінансові звіти для мешканців, проводити регулярні перевірки та аудит фінансів.

5. Невміння управляти конфліктами. В ОСББ часто виникають конфлікти між мешканцями з приводу різних питань – шуму, ремонту, розподілу спільних витрат тощо. Голова правління повинен мати навички вирішення конфліктів та бути нейтральним арбітром. Якщо голова правління ігнорує конфлікти, то напруга серед мешканців може зростати, також зростатиме невдоволення роботою правління.

Для усунення негативних наслідків членам правління необхідно вчитися методам мирного вирішення конфліктів, встановлювати чіткі правила та процедури для вирішення суперечок серед мешканців, бути уважними і готовими до конструктивного діалогу.

6. Ігнорування потреби в професійному розвитку. В Україні не завжди є належний акцент на професійному розвитку голів правлінь ОСББ. Без належного навчання та підвищення кваліфікації можна зіткнутися з неефективним управлінням і помилками в прийнятті рішень. Як наслідок виникає необхідність постійних коригувань рішень через відсутність достатньої компетентності, а також не вміння ефективно використовувати сучасні інструменти управління або вирішувати складні питання, наприклад, юридичні чи фінансові.

Для запобігання зазначених проблем членам правління ОСББ необхідно регулярно підвищувати кваліфікацію через семінари, тренінги, участь в асоціаціях ОСББ, шукати професійну допомогу або консультації від експертів у разі необхідності.

Таким чином, основні помилки в управлінні ОСББ – це, перш за все, недостатня комунікація, ігнорування потреб мешканців та неякісне фінансове планування. Щоб покращити ефективність управління, голови правлінь ОСББ мають розвивати комунікаційні та управлінські навички, більше залучати мешканців до процесу прийняття рішень та забезпечувати прозорість в усіх аспектах діяльності.

Покращення стилю лідерства голови правління ОСББ є важливою складовою для створення ефективного управління житловим комплексом, забезпечення гармонійних стосунків з мешканцями та оптимізації внутрішніх процесів. Лідерство в ОСББ включає в себе не тільки адміністративні та організаційні функції, а й необхідність побудови довіри, ефективної комунікації та мотивації всіх учасників процесу. З урахуванням вищезазначе-



Рис. 2. Напрями і заходи покращення стилю керівництва голови правління ОСББ

Джерело: складено авторами

них помилок в управлінні та їх наслідків, на рис. 2 наведено кілька стратегій і підходів, які допоможуть покращити стиль лідерства голови правління ОСББ.

Покращення стилю лідерства голови правління ОСББ – це безперервний процес, що вимагає постійного самовдосконалення, розвитку комунікаційних, управлінських та соціальних навичок. Реалізуючи вищезазначені заходи, голова правління може створити ефективне, прозоре та гармонійне управління, що сприятиме задоволенню потреб мешканців і покращенню якості життя в багатоквартирному будинку.

Висновки. Визначено, що найбільш поширеним є застосування автократичного стилю (44%) та демократичного стилю управління (38%). Поєднання обох стилів є виправданим, але існує потреба у набутті менеджерами ОСББ навичок застосування демократичного стилю керівництва, що підтверджено результатами опитування співвласників і працівників ОСББ. Запропоновані напрями покращення стилю керівництва голови і членів правління ОСББ дозволять забезпечити ефективне управління діяльністю об'єднання, професійно організовувати роботу, приймати обґрунтовані рішення та впроваджувати інновації.

Бібліографічний список:

1. Навчально-методичний комплекс: напрям підготовки «Психологія»: Навчальний посібник / За редакцією О.Л. Музики: У 10 томах Том 5: Савиченко О.М. та ін. Інструктивно-методичні матеріали для студентів III курсу. URL: <https://eprints.zu.edu.ua/21438/1/psix%20управління.pdf>
2. Технології роботи організаційних психологів: Навчальний посібник / За наук. ред. Л.М. Карамушки. Київ: Фірма «ІНКОС», 2005. 366 с. URL: <https://www.info-library.com.ua/books-text-7606.html>
3. Юніна М. Практика управління багатоквартирними будинками: закордонний та вітчизняний досвід. *Молодий вчений*. 2023. Вип. 3 (115). С. 101–105. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-3-115-19>
4. Москалюк Г.О. Проблемні питання управління спільним майном багатоквартирного будинку через ОСББ. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 13 (27). С. 122–133. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/7207/7248>
5. Пугаченко О., Фоміна Т. Ефективність діяльності ОСББ в Україні в умовах глобалізації. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 218–223. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-39> URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1178/1137>
6. Смолінська Н.В., Сокіл В.І. Напрями удосконалення діяльності житлово-комунальних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 3. С. 229–237. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-294-3-37> URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/2021-en-3-37.pdf>
- “Psychology”): Navchalnyj posibnyk / Za redakciju O.L. Muzyky: U 10 tomakh Tom 5: Savychenko O.M. ta in. Instruktyvno-metodychni materialy dlja studentiv III kursu. URL: <https://eprints.zu.edu.ua/21438/1/psix%20управління.pdf>
2. Tekhnologiji roboty orghanizacijnykh psykhologhiv (2005) [Technologies of work of organizational psychologists): Navchalnyj posibnyk / Za nauk. red. L.M. Karamushky. Kyiv: Firma “INKOS”. 366 p. URL: <https://www.info-library.com.ua/books-text-7606.html>
3. Junina M. (2023). Praktyka upravlinnja baghatokvartyrnymy budynkamy: zakordonnyj ta vitchyznjanyj dosvid [Practice of managing apartment buildings: foreign and domestic experience]. *Molodyj vchenyj*. Vyp. 3 (115). S. 101–105. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-3-115-19> (in Ukrainian)
4. Moskaljuk Gh.O. (2023). Problemni pytannja upravlinnja spilnym majnom baghatokvartyrnogho budynku cherez OSBB [Problematic issues of managing the common property of an apartment building through an apartment building association]. *Naukovi innovacii ta peredovi tekhnologiji*. No 13 (27). S. 122–133. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/7207/7248> (in Ukrainian)
5. Pughachenko, O., Fomina T. (2022). Efektyvnist dijalnosti OSBB v Ukraini v umovakh ghlobalizaciji [The effectiveness of condominiums in Ukraine in the context of globalization]. *Ekonomichnyj prostir*. No 181. S. 218–223. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-39> (in Ukrainian)
6. Smolinsjka N.V., Sokil V.I. (2021). Naprjamy udoskonalennja dijalnosti zhytlovo-komunalnykh pidpryjemstv [Directions for improving the activities of housing and communal enterprises]. *Visnyk Khmeljnyckogho nacionalnogho universytetu. Ekonomichni nauky*. No 3. S. 229–237. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-294-3-37> (in Ukrainian)

References:

1. Navchaljno-metodychnyj kompleks: naprjam pidghotovky “Psykhologhija” [Educational and methodological complex: direction of training

Стаття надійшла: 13.11.2025

Стаття прийнята: 08.12.2025

Стаття опублікована: 26.12.2025