

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Янко Христина

Вплив лідерства на посилення мотивації персоналу

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітня програма – Управління персоналом

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

Виконала студентка групи МЕНУП-41
Янко Христина

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Дяків Ольга Петрівна

Випускню кваліфікаційну роботу допущено до захисту:

«___» _____ 2026 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

Р.Р.Августин _____

ТЕРНОПІЛЬ, 2026

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВЗАЄМОДІЇ ЛІДЕРСТВА ТА МОТИВАЦІЇ	6
1.1. Еволюція концепцій лідерства в менеджменті організацій.....	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА СТИЛІВ ЛІДЕРСТВА	12
2.1. Оцінка існуючої системи мотивації та стимулювання праці на підприємстві.....	12
2.2. Дослідження переважаючого стилю лідерства та його сприйняття колективом	21
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ	27
3.1. Впровадження моделі трансформаційного лідерства для підвищення залученості персоналу	27
ВИСНОВКИ.....	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	35
ДОДАТКИ.....	39

ВСТУП

Актуальність проблеми. Сучасний етап розвитку **цифрової** економіки в Україні, що розгортається в умовах воєнного стану, геополітичної нестабільності та цифровізації, висуває кардинально нові вимоги до кадрового менеджменту. Через гострий дефіцит кваліфікованої робочої сили, міграційні ризики та психоемоційне напруження традиційні авторитарно-директивні підходи втрачають ефективність. Вони провокують професійне вигорання, абсентеїзм, зростання плинності кадрів та падіння продуктивності бізнесу.

За таких обставин рушійною силою адаптивності підприємств стає лідерський потенціал керівників, який розглядається як стратегічний механізм активізації внутрішньої мотивації персоналу, а не як інструмент тотального контролю. Особливого значення набуває трансформаційне лідерство, орієнтоване на формування візії змін, емпатію, менторство та делегування. Перехід до моделі управління через залученість і довіру дозволяє трансформувати організаційні цілі у внутрішні потреби працівників. Це є критично важливим для сервісно-орієнтованих галузей, зокрема автомобільного ритейлу та офіційного дилерського сервісу бренду Renault, де якість обслуговування безпосередньо залежить від лояльності лінійного персоналу. Висока практична затребуваність синергії між стилями лідерства та ефективністю мотивації зумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Теоретико-методологічний фундамент дослідження лідерства та мотиваційних процесів закладено у класичних працях зарубіжних науковців, серед яких особливе місце посідають Б. Басс, Д. Гоулман, А. Маслоу, П. Нортхауз, Р. Раян, Е. Десі, Г. Сейтс та Р. Кот. Питання еволюції парадигм кадрового менеджменту, формування психологічного клімату в колективах та вдосконалення систем стимулювання праці в національній економіці перебувають у центрі уваги таких українських вчених, як О. Дяків, Т. Буряк, А. Ліпенцев, О.

Романовський, С. Занюк, С. Максименко, О. Онищенко, О. Кравченко, Л. Клевчик, О. Білецький та інші.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці комплексних практичних рекомендацій щодо оптимізації системи мотивації персоналу підприємства автомобільного сервісу на основі впровадження моделі трансформаційного лідерства, розвитку інституту корпоративного наставництва, лібералізації комунікаційних потоків та делегування повноважень.

Відповідно до мети дослідження виділено наступні **завдання**:

- висвітлити теоретико-методологічні основи взаємодії лідерства та мотивації в менеджменті організацій, простежити еволюцію наукових концепцій лідерства;
- охарактеризувати організаційно-економічну діяльність ТОВ «ТерКо Авто Центр», оцінити діючу на підприємстві систему мотивації та матеріального стимулювання праці;
- проаналізувати переважаючий стиль лідерства у ТОВ «ТерКо Авто Центр» (салон Renault), його сприйняття трудовим колективом та визначити ключові комунікаційно-організаційні бар'єри;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації через розвиток лідерського потенціалу.

Об'єкт дослідження – процеси управління персоналом та функціонування системи мотивації і стимулювання праці в умовах організаційного розвитку підприємства.

Предмет дослідження – управлінські відносини, принципи, методи та психологічні механізми посилення мотивації та залученості персоналу ТОВ «ТерКо Авто Центр» через розгортання моделі трансформаційного лідерства.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є загальнонаукові та спеціальні методи, застосовані для розв'язання конкретних завдань:

- *системний та історико-логічний аналіз* - при вивченні еволюції парадигм лідерства та класифікації теорій мотивації персоналу;
- *статистико-економічний аналіз та метод порівняння* - для оцінки організаційно-економічних показників діяльності ТОВ «ТерКо Авто Центр» (динаміка доходу, чисельності штату, продуктивності праці);
- *соціологічні методи (анонімне анкетування, тестування, інтерв'ю)* - при дослідженні сприйняття працівниками стилю керівництва, оцінці емоційного стану нових кадрів та рівня задоволеності внутрішнім кліматом;
- *експертно-діагностичний метод (методика А. Лутошкіна)* - для кількісного вимірювання та диференціації організаторських здібностей та лідерських якостей управлінського персоналу за відповідними блоками;
- *фінансово-економічне моделювання та прогнозування* - при розрахунку інвестиційних витрат, додаткового чистого прибутку, ефекту від зниження плинності кадрів та строку окупності пропонованого проєкту.

Практична значимість результатів дослідження полягає у виробленні конкретних, математично обґрунтованих практичних рекомендацій з удосконалення кадрової політики ТОВ «ТерКо Авто Центр» (офіційного дилера Renault).

Апробація роботи де опубліковані матеріали посилання

Структура кваліфікаційної роботи

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВЗАЄМОДІЇ ЛІДЕРСТВА ТА МОТИВАЦІЇ

1.1. Еволюція концепцій лідерства в менеджменті організацій

Сучасний етап економічного розвитку України характеризується значними трансформаціями, викликаними наслідками військової агресії Росії та поступовою інтеграцією країни до європейського простору. Попри складнощі цього періоду, Україна послідовно просувається шляхом побудови демократичної моделі розвитку, яка ґрунтується на європейських цінностях і стандартах ведення бізнесу. Така стратегія неминуче позначиться на системі управління міжнародною підприємницькою діяльністю українських компаній, перед якими постає потреба у формуванні керівництва нового типу – так званих лідерів майбутнього зі сформованим сучасним світоглядом.

Особливого значення у цьому контексті набуває готовність менеджменту до гнучких перетворень, адже в умовах перманентної турбулентності традиційні управлінські підходи вимагають переосмислення через призму діджиталізації та мережевої взаємодії, що актуалізує концепцію цифрового лідерства як ключового імперативу стратегічного розвитку бізнесу [9]. У зв'язку з цим гостро постає потреба у всебічному й поглибленому вивченні актуальних теоретичних підходів до розуміння сутності лідера й феномену лідерства, їхніх характеристик і особливостей інтерпретації у світлі сучасних викликів.



Рис. 1.1. Підходи до визначення лідерства [18, с. 5]

Феномен лідерства є складною, універсальною темою, що розвивається разом із суспільством. Б. Басс зазначає, що дослідження лідерства сягає корінням початку цивілізації, а саме явище є ключовим для функціонування будь-яких сфер життя, хоча успіх чи невдачу організацій часто помилково приписують лише керівникам [23]. Етимологічно термін «лідер» з'явився в англійській мові в XIV столітті («керівник», «вождь»), а поняття «лідерство» — лише через 500 років; в українській мові йому відповідають синоніми «поводир», «провідник», «ватажок» та «корманич» [3].

Сучасні дослідники трактують лідера через його вплив та функції в групі. Т. Буряк визначає лідера як центральну особу в колективі з високими організаторськими здібностями, яка власним прикладом і компетентним управлінням мотивує інших до оптимального досягнення спільних цілей [2, с. 25]. Н. Мараховська наголошує, що це особистість із вагомим для групи потенціалом, яка ініціює взаємодію та згуртовує колектив [15, с. 17]. Водночас К. Вороніна акцентує на наявності у лідера чіткої програми дій для досягнення мети [5, с. 101], а Д. Крек пропонує ширший погляд, вважаючи лідерство колективним процесом, де кожен член групи, впливаючи на загальний результат, набуває статусу лідера [29, с. 483].

Трансформаційний підхід **Б. і Р. Басів** описує лідерів як агентів змін, чий вплив на інших є визначальним, що стало основою для вивчення сучасних стилів управління [23, с. 25]. Історично роль лідера завжди була престижною, а за визначенням Д. Гоулмана, справжній лідер здатний надихати, стимулювати ентузіазм, підтримувати мотивацію та розкривати найкращі якості однодумців [25]. Л. Холлон розглядає лідерство через здатність впливати на людей і виділяє кілька ключових складових: спрямування групи до спільних цілей, створення атмосфери згоди, розвиток відданості справі та вміння залучати людей до роботи так, щоб вони самостійно усвідомлювали важливість своїх завдань для блага організації [27, с. 99].

Розвиток суспільства та ускладнення соціальних відносин зумовили появу феномену політичного лідерства — авторитетних постатей, здатних визначати спільні цілі, узгоджувати інтереси громади та організовувати їх досягнення. У наукових теоріях ХХ століття сформувалися три класичні підходи до його розуміння: особистісний (пошук специфічних рис керівника), поведінковий (аналіз стилів взаємодії від авторитарного до ліберального) та ситуаційний (вирішальна роль обставин і прагнень послідовників). При цьому визначальною характеристикою будь-якого лідера є його готовність брати на себе повну відповідальність за команду та кінцеві результати в межах своїх повноважень.

Наукові підходи до аналізу лідерства можна згрупувати у вісім основних напрямків [13, с.12-15]:

- теорія «Великої людини» стверджує, що лідерами народжуються, а історію творять видатні особистості з унікальними природними якостями, здатні приймати доленосні рішення в кризах;

- теорія характерних рис також вважає лідерські якості спадковими, але фокусується на дослідженні стійких особистісних і поведінкових характеристик лідерів за допомогою психологічних тестів і опитувальників [4];

- ситуаційна теорія пов'язує успіх керівника з його здатністю адаптуватися до обставин, поділяючи лідерів на орієнтованих на завдання або на міжособистісні відносини, де жоден стиль не є універсальним.

- теорія обставин заперечує існування єдиного ефективного управлінського підходу й наголошує, що результативність досягається через гнучкість, аналітичне мислення та всебічне врахування факторів лідера, команди й умов [14];

- біхевіористична теорія базується на тезі, що лідерами стають завдяки навчанню, досвіду та практикуванню ефективних моделей поведінки, фокусуючись на зовнішніх реакціях керівника й команди [13, с.14];

- трансакційна теорія розглядає управління як систему взаємовигідного обміну та зовнішніх раціональних стимулів, де лідер винагороджує послідовників в обмін на підтримку авторитету та виконання поточних завдань;

- трансформаційна теорія спирається на внутрішню мотивацію та відданість ідеям керівника, який завдяки креативності й стратегічному мисленню спрямовує організацію на розвиток, зберігаючи при цьому стабільність та усталені норми;

- теорія впливу визначальним фактором вважає особисту харизму й владу лідера, а не його формальну посаду, вивчаючи поведінкові моделі, які надихають послідовників і стають двигуном змін [22].

М. Вебер запропонував одну з найвпливовіших типологій лідерства, виділивши три основні його форми [6]:

- традиційне лідерство, яке ґрунтується на спадковій владі та повазі до культурних або релігійних традицій.

- харизматичне лідерство, що спирається на віру в унікальність і виняткові якості лідера, здатного надихати та об'єднувати людей.

- раціонально-легальне лідерство, яке базується на чітко окреслених нормах, визнанні законності системи та роботі через бюрократичні механізми.

У межах цієї моделі центральне місце посідає харизматичний лідер - особистість, яка легітимізується через підтримку людей і несе перед ними відповідальність. На відміну від традиційного чи раціонально-легального типу, харизматичне лідерство базується на внутрішній впевненості керівника у своєму баченні розв'язання критичних суспільних питань.

Загалом розвиток наукових підходів до цієї проблематики демонструє еволюційний перехід від аналізу виключно особистісних рис до створення складних багатограних моделей.

Еволюції теорій лідерства	
1. Теорії рис	• Універсальні характеристики лідера
2. Поведінкові теорії	• Стилі керівництва (орієнтація на завдання / на людей)
3. Теорії контингентності (ситуаційні)	• Ефективність залежить від конкретної ситуації. • Модель Ф. Фідлера, концепція ситуаційного керівництва.
4. Трансформаційне і транзакційне лідерство	• Натхнення, мотивація, зміни. • Компоненти за Б. Бассом (Bass): • Ідеалізований вплив; • Натхненна мотивація; • Інтелектуальна стимуляція; • Індивідуалізована увага.
5. Сучасні інтегративні підходи	• Автентичне лідерство (щирість та етичність). • Сервісне лідерство (лідер як слуга для своєї команди). • Лідерство з емоційним інтелектом (EQ). • Вертикальний розвиток (зміна способу мислення лідера). • Цифрове / адаптивне лідерство (управління в умовах швидких змін та діджиталізації).

Рис. 1.2. Еволюція теорій лідерства [17]

Еволюція теорій лідерства продемонструвала перехід від статичних концепцій особистісних рис до динамічних, багатограних підходів [16]. У XXI столітті акцент змістився на інтегративний погляд (трансформаційне, автентичне, сервісне лідерство) з урахуванням контексту, емоційного інтелекту, цінностей та стратегічного мислення, а для оцінювання використовуються багатовимірні інструменти типу методики 360° чи кейс-досліджень.

Поряд із цим сучасна наука виділяє три ключові тенденції та пов'язані з ними виклики:

- фоловерство (роль підлеглих). Лідерство дедалі частіше розглядається як процес взаємодії між керівником і командою, де підлеглі безпосередньо впливають на управлінські практики. Проте взаємозв'язок фоловерства з організаційною культурою та структурою управління, як і емпіричне оцінювання поведінки команди, залишаються маловивченими.

- «Темна сторона» лідерства. Актуалізувалося вивчення токсичної поведінки, нарцисизму та неетичного використання влади, які негативно впливають на психологічний клімат і продуктивність [24]. Дослідження цієї сфери ускладнюються суб'єктивністю оцінок, етичними дилемами та ризиком зміщення уваги на патології замість розвитку компетенцій;

- методологічні виклики. Практика стикається з відсутністю уніфікованих критеріїв ефективності, розбіжностями в методиках і потужним впливом соціокультурних особливостей на результати.

Усе це зумовлює гостру потребу в стандартизації дослідницької методології, узгодженні понять та розробці інтегративних моделей, адаптованих до умов глобалізації й цифровізації. Крім того, сучасне середовище вимагає від лідерів не просто координації дій підлеглих, а активного використання інноваційних технологій в управлінні персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства [10]. Впровадження інновацій у практику HR-менеджменту безпосередньо корелює зі здатністю керівника виступати провідником цифрової трансформації, що відкриває нові можливості для автоматизації рутинних процесів, але водночас створює серйозні виклики перед системою внутрішніх комунікацій і збереженням психоемоційної стабільності колективу [8]. Отже, сучасний етап еволюції лідерських концепцій завершується інтеграцією класичних соціально-психологічних моделей із технологічними та інформаційними драйверами постіндустріальної економіки.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА СТИЛІВ ЛІДЕРСТВА

2.1. Оцінка існуючої системи мотивації та стимулювання праці на підприємстві

Для аналізу системи управління персоналом та стилів лідерства першочерговим завданням є організаційно-економічна характеристика об'єкта дослідження — Товариства з обмеженою відповідальністю «ТерКо Авто Центр», яке є офіційним дилерським центром автомобілів Renault у Тернополі та Тернопільській області.

Підприємство посідає провідне місце на регіональному автомобільному ринку, забезпечуючи продаж нових транспортних засобів, оригінальних запчастин, а також високотехнологічне сервісне й гарантійне обслуговування. Компанія виконує складну інтегровану функцію, поєднуючи класичну торгівлю з супроводом клієнта на всіх етапах життєвого циклу автомобіля. Офіційні реєстраційні дані підприємства з Єдиного державного реєстру (ЄДР) станом на травень 2026 року наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні реєстраційні та правові відомості

ТОВ «ТерКо Авто Центр»

Параметр	Значення відомостей
Повна назва юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «ТерКо Авто Центр»
Назва англійською мовою	LIMITED LIABILITY COMPANY “TERKO AUTO CENTR”
Код ЄДРПОУ	34334352
Дата державної реєстрації	19.04.2006
Юридична та фактична адреса	46005, Україна, Тернопільська обл., м. Тернопіль, вул. Микулинецька, будинок 116А
Розмір статутного капіталу	1 500 000 ₪
Основний вид діяльності (за КВЕД)	45.11 Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами

Джерело: складено на основі [21; 20]

Згідно з установчими документами та даними ЄДР, крім основного виду діяльності, ТОВ «ТерКо Авто Центр» диверсифікує свої ризики та капітал через здійснення низки суміжних видів економічної діяльності. До них належать:

- технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;
- роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів;
- будівельний сегмент (організація будівництва будівель, підготовчі роботи на будівельному майданчику, житлове та нежитлове будівництво, завершальні роботи);
- енергетичний напрям (виробництво та торгівля електроенергією).

Проте ключовим генератором доходу та базисом для формування кадрової політики залишається саме автомобільний бізнес, що розвивається у межах глобальної стратегії бренду Renault.

Історія становлення об'єкта дослідження тісно пов'язана з транснаціональною Групою Renault, яка працює на світовому ринку з 1898 року, охоплює 40 виробничих майданчиків, понад 12 700 точок продажу і 180 000 співробітників. Стратегія Групи базується на міжнародній експансії, екологізації автотранспорту та синергії п'яти брендів у межах стратегічного Альянсу з Nissan і Mitsubishi Motors. Офіційне представництво Renault в Україні розпочало роботу у 2000 році з 6 дилерських центрів, а згодом бренд зайняв стійкі позиції, охопивши близько 20% вітчизняного автомобільного ринку. На базі ТОВ «ТерКо Авто Центр» було успішно проведено комплексний ребрендинг за новітніми міжнародними стандартами компанії, що передбачає впровадження інноваційних рішень у зоні обслуговування клієнтів і процесах внутрішнього менеджменту [19].

Для оцінки життєздатності підприємства, його економічної стійкості та спроможності утримувати кваліфіковані кадри проведено аналіз ключових фінансово-економічних показників діяльності за звітний період 2023–2025 років, а також враховано прогнозні орієнтири на поточний 2026 рік (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ
«ТерКо Авто Центр» за 2023–2026 рр.**

	Прогноз на 2026 рік	2025	2024	2023
Дохід	186 700 800 ₴ +15.01%	162 338 600 ₴ +7.47%	151 055 500 ₴ +18.89%	127 055 100 ₴ +53.25%
Чистий прибуток		10 183 400 ₴	10 390 800 ₴	8 095 000 ₴
Рентабельність		6,27%	6,88%	6,37%
Активи		69 243 200 ₴	58 229 600 ₴	54 027 800 ₴
Зобов'язання		7 235 100 ₴	5 795 700 ₴	11 352 200 ₴
Кількість працівників		48	25	25
Дохід на працівника		3 382 054 ₴	6 042 220 ₴	5 082 204 ₴

Джерело: складено на основі [21]

Аналіз даних свідчить про стабільне зростання масштабів господарської діяльності автоцентру ТОВ «ТерКо Авто Центр». Дохід підприємства невинно збільшувався з 127 055 100 ₴ у 2023 році до 162 338 600 ₴ у 2025 році, а у 2026 році прогнозується подальше зростання на 15,01% — до 186 700 800 ₴. Чистий прибуток після стрибка у 2024 році (до 10 390 800 ₴) незначно знизився у 2025 році до 10 183 400 ₴ через капітальні інвестиції та трансформацію структури капіталу. Про це свідчить і зростання вартості активів з 54 027 800 ₴ до 69 243 200 ₴ за три роки. Рівень фінансового ризику є контрольованим, оскільки обсяг зобов'язань у 2025 році (7 235 100 ₴) значно нижчий за вартість майна.

У межах дослідження системи управління персоналом ключову роль відіграють показники чисельності й продуктивності праці. Так, у 2023–2024 роках штат залишався стабільним (25 осіб), а продуктивність праці (дохід на одного працівника) зроста з 5,08 млн ₴ до 6,04 млн ₴. У 2025 році чисельність колективу зроста майже вдвічі — до 48 осіб — через розширення сервісних потужностей. Через період адаптації та навчання нових кадрів середній дохід на одного працівника математично знизився до 3 382 054 ₴.

Це явище підтверджує наявність часового лагу між екстенсивним розширенням штату та його граничною віддачею. Описана ситуація вимагає

трансформації управлінських підходів керівництва (зокрема директора Чайки А. М.), дослідження стилів лідерства та методів мотивації для відновлення високих темпів ефективності праці подвоєного колективу підприємства.

На динамічному автомобільному ринку конкурентоспроможність ТОВ «ТерКо Авто Центр» та виконання жорстких корпоративних стандартів брендів на пряму залежать від ефективної системи мотивації. Ця система координує зусилля колективу задля досягнення стратегічних цілей дилерського центру. Проте масштабування штату до 48 осіб у 2025 році змусило компанію шукати нові інструменти матеріального й нематеріального стимулювання для адаптації до сучасних викликів.

Задля точного оцінювання мотиваційного впливу персонал доцільно розподілити за функціональними напрямками господарської діяльності, адже кожна група працівників має унікальні характеристики та власні показники КРІ. Для розробки стратегічно виправданих підходів до управління людьми актуалізовану структуру кадрового складу підприємства на початок 2026 року деталізовано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Структурно-функціональний розподіл персоналу ТОВ «ТерКо
Авто Центр» за категоріями**

Функціональний підрозділ (категорія персоналу)	Чисель- ність, осіб	Частка у загальній структурі, %	Основна форма мотиваційного впливу
1. Адміністративно-управлінський персонал (Директор, головний бухгалтер, керівники відділів)	5	10,4%	Посадовий оклад + квартальний бонус за виконання фінансового плану автоцентру
2. Відділ продажів автомобілів (Старші менеджери, менеджери з продажу, консультанти)	12	25,0%	Базовий оклад + прогресивний відсоток від продажу авто та фінансових продуктів (кредит, лізинг)
3. Сервісно-технічна служба (СТО) (Майстри прийомки, автомеханіки, діагности, електрики)	22	45,8%	Відрядно-преміальна (залежно від нормо-годин та якості виконаних ремонтних робіт)

Продовження таблиці 2.3

4. Відділ логістики та запасних частин (Менеджери із закупівлі деталей, комірники)	5	10,4%	Оклад + премія за дотримання нормативів оборотності та наявності складу
5. Допоміжний та обслуговуючий персонал (Прибиральники, охорона, водії)	4	8,4%	Стабільна погодинна оплата праці + премії за відсутність порушень
Всього	48	100,0%	Комбінована система стимулювання

Як свідчать дані, наведені у таблиці 2.3, найбільшу частину в структурі персоналу підприємства займають представники сервісно-технічної служби (45,8%) та працівники відділу продажів (25,0%). Саме ці дві групи співробітників стали основними об'єктами для збільшення чисельності у 2025 році, що, своєю чергою, вагомо вплинуло на загальний рівень продуктивності праці в межах підприємства.

Основним інструментом мотивації персоналу в українських підприємствах залишається матеріальне стимулювання (заробітна плата, премії, бонуси та участь у прибутках), яке забезпечує стабільну зацікавленість працівників у результатах праці. Натомість потенціал нематеріальних методів, таких як надання подяк, підтримка поваги з боку керівництва, делегування довіри та права самостійно ухвалювати рішення, наразі залишається недостатньо реалізованим, маючи переважно фрагментарний характер і рідко інтегруючись у сучасні інноваційні практики.

Попри орієнтацію на матеріальні чинники, значна увага приділяється символічним формам заохочення — врученню почесних нагород, проголошенню подяк, присвоєнню звань та розміщенню фотографій на дошках пошани. Ці інструменти публічного визнання трудових здобутків мають на меті не лише підвищити ефективність роботи персоналу, а й допомогти працівникам відчувати цінність власного внеску, що сприяє зміцненню гармонійної взаємодії в колективі та підвищенню загальної задоволеності робочим середовищем [12].

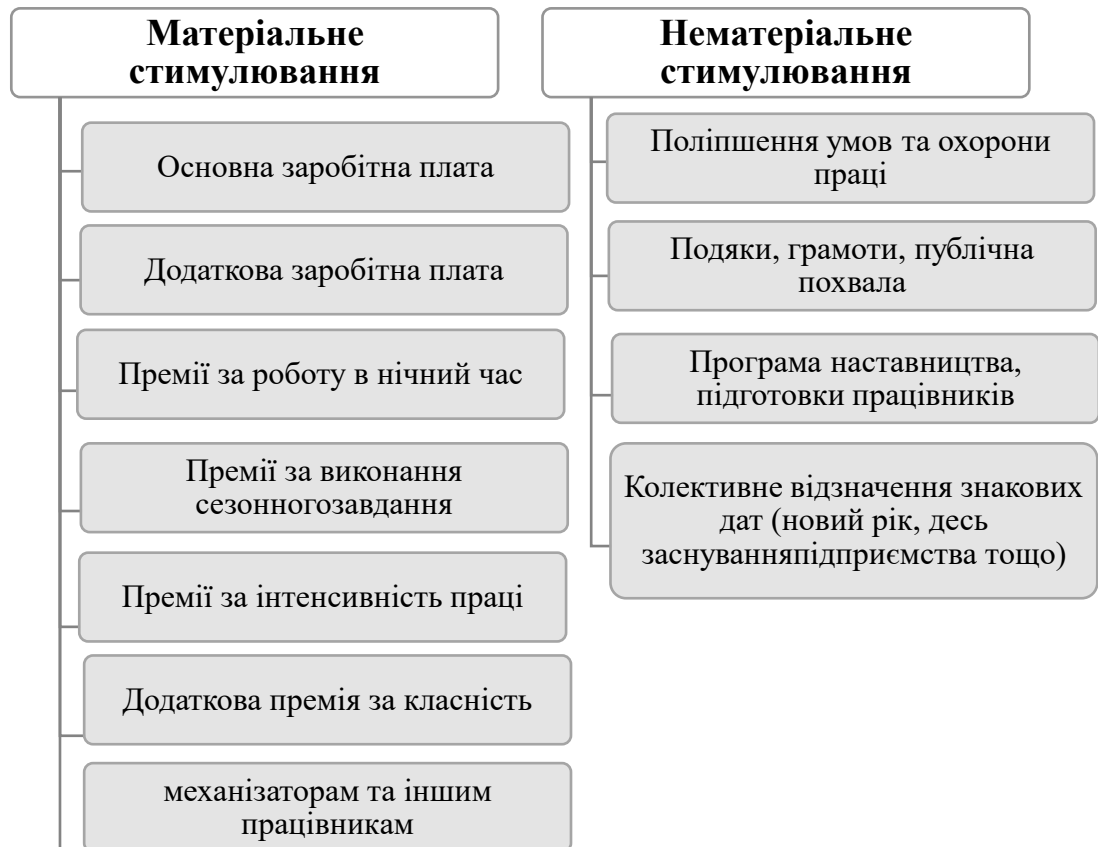


Рис. 2.1. Структура системи стимулювання праці

Джерело: розроблено автором

Матеріальне стимулювання в ТОВ «ТерКо Авто Центр» базується на грейдовій та КРІ-орієнтованій системах оплати праці. Для менеджерів із продажу діє модель із низьким фіксованим окладом і значним бонусом, який залежить від кількості проданих автомобілів Renault, проведених тест-драйвів та обсягів реалізації додаткового обладнання. У сервісній зоні (СТО) використовується відрядно-преміальна система за обсягом виконаних нормо-годин, де розмір премії суттєво зменшується в разі виявлення браку через коефіцієнт рекламаций (повернень автомобілів), що стимулює високу якість ремонту.

Нематеріальне стимулювання орієнтоване на європейську корпоративну культуру бренду Renault і фокусується на двох пріоритетних напрямках. По-перше, професійне навчання та сертифікація: компанія регулярно інвестує в тренінги від імпортера «Рено Україна», що дозволяє персоналу покращувати

навички, підвищувати свій грейд і статус на ринку праці. По-друге, комфортні умови праці: оновлення шоуруму та СТО за міжнародними стандартами забезпечило використання сучасного обладнання, надання фірмового спецодягу та облаштування зон відпочинку.

Такий системний підхід успішно адаптує європейські стандарти до локальних умов, зміцнює внутрішню атмосферу, підвищує лояльність кадрів і формує конкурентні переваги підприємства завдяки високій кваліфікації та залученості персоналу.

Проведений комплексний аналіз існуючої системи мотивації виявив низку серйозних проблем, які негативно впливають на економічні показники підприємства. Перш за все, стрімке розширення штату у 2025 році з 25 до 48 осіб призвело до ослаблення матеріальних стимулів для нових співробітників. Оскільки процес їхньої адаптації триває від трьох до шести місяців, новачки об'єктивно не можуть одразу виконувати високі нормативи КРІ на рівні досвідчених колег, через що отримують низьку оплату праці. Це створює високий ризик плинності кадрів на початковому етапі та знижує мотивацію всього колективу.

По-друге, виникла суттєва диспропорція між розширенням штату та темпами зростання фонду оплати праці. Це підтверджується фінансовими даними: показник доходу на одного працівника у 2025 році скоротився на 44,1% (з 6 042 220 до 3 382 054 гривень). Ситуація ускладнюється додатковими витратами на утримання нових робочих місць та інфраструктури, тоді як продуктивність новоприбулого персоналу ще не досягла запланованого рівня.

Третім недоліком є неефективна система нематеріального стимулювання, яка зміщена в бік жорсткого контролю та штрафів за порушення стандартів бренду. В умовах збільшення колективу директор Чайка А.М. продовжує застосовувати застарілі методи управління, розраховані на малу компанію. Такий підхід породжує психологічне напруження серед працівників, особливо новачків, які через брак уваги з боку

менеджменту втрачають мотивацію та не бачать чітких перспектив для професійного й кар'єрного зростання всередині організації.

З метою об'єктивної оцінки задоволеності персоналу діючою системою стимулювання та виявлення прихованих деструктивних чинників у трудовому колективі, було проведено анонімне експрес-опитування співробітників ТОВ «ТерКо Авто Центр» (Текст опитувальника наведено в Додатку А). В анкетуванні взяли участь 42 із 48 працівників підприємства (87,5% від загального штату), що забезпечує високий рівень репрезентативності вибірки та дозволяє екстраполювати отримані результати на весь колектив.

Працівникам було запропоновано оцінити шість ключових аспектів мотиваційної та кадрової політики компанії за шкалою: «Задоволений», «Частково задоволений / Важко відповісти» та «Не задоволений». Зведені результати цього дослідження відображено на рисунку 2.2.



Рис. 2.2. Результати оцінки задоволеності елементами системи мотивації та організації праці в ТОВ «ТерКо Авто Центр»

Аналіз емпіричних даних дозволяє оцінити поточний стан системи мотивації підприємства в період його активного розширення, виокремлюючи

як успішні рішення, так і серйозні проблеми. Найвищий рівень задоволеності, який висловили 83,3% респондентів, спостерігається у сфері матеріально-технічного забезпечення та створення комфортних умов праці. Це підтверджує ефективність інвестицій компанії в модернізацію шоуруму й сервісної зони СТО відповідно до стандартів Renault, що оптимізує робочі процеси та позитивно формує імідж роботодавця.

Водночас суттєвим викликом є чинна система штрафів і депреміювання, яка викликає невдоволення у 66,7% опитаних. Жорсткий адміністративний підхід створює сильне психологічне навантаження, особливо для нових працівників, що вказує на гостру потребу в пом'якшенні дисциплінарної політики. Крім того, близько 45,2% респондентів вважають процедуру нарахування бонусів та виконання КРІ непрозорою. Оскільки у 2025 році штат подвоївся, такий показник свідчить про відсутність чітких адаптаційних механізмів та регламентів індивідуальної мотивації для новачків, що значно ускладнює їхню інтеграцію. Нарешті, понад 80% опитаних незадоволені можливостями кар'єрного зростання. Це сигналізує про слабкість внутрішніх соціальних ліфтів і відсутність прозорої системи професійного розвитку (зокрема грейдингу), що в майбутньому може стати головною перешкодою для утримання цінних кадрів у компанії.

Статистичний аналіз відповідей працівників ТОВ «ТерКо Авто Центр» виявив значний системний дисбаланс: висока якість матеріально-технічної бази підприємства фактично нейтралізується жорсткими й недостатньо прозорими механізмами матеріального контролю. Поточна система заохочення більше пристосована до утримання досвідчених співробітників, але лишається неефективною для залучення та швидкої інтеграції нових кадрів. Це гальмує адаптацію новачків і негативно впливає на загальну продуктивність підприємства, свідчаючи про необхідність перегляду кадрової стратегії у бік гнучких та партисипативних підходів.

З огляду на це постає потреба в розробці адаптивної моделі мотивації, яка б гармонійно поєднувала матеріальні стимули з нематеріальними

методами заохочення. Зокрема, необхідно запровадити програму наставництва для підтримки нових співробітників у адаптаційний період, а також забезпечити регулярні можливості для професійного й кар'єрного зростання. Реалізація таких реформ покращить психологічний клімат у колективі, знизить плинність кадрів і, зрештою, підвищить загальну ефективність та конкурентоспроможність компанії на ринку.

2.2. Дослідження переважаючого стилю лідерства та його сприйняття колективом

У контексті комплексного аналізу системи управління персоналом ТОВ «ТерКо Авто Центр» особливе значення має дослідження стилів лідерства, які застосовуються вищим менеджментом підприємства. Стиль керівництва є визначальним чинником формування організаційної культури, побудови внутрішньофірмових комунікацій та забезпечення належного соціально-психологічного клімату в колективі. В умовах, коли підприємство протягом 2025 року масштабувалося екстенсивним шляхом і фактично подвоїло чисельність персоналу (з 25 до 48 осіб), ефективність лідерських підходів безпосередньо впливає на швидкість адаптації нових співробітників та загальну синергію робочих груп.

Для ідентифікації переважаючого стилю лідерства вищого керівництва ТОВ «ТерКо Авто Центр» та оцінки кадрового потенціалу підприємства було застосовано комплексний методичний підхід. Він охоплював класичну методологію К. Левіна (виокремлення авторитарного, демократичного та ліберального стилів), а також спеціалізований інструментарій - тест-опитувальник «Я – Лідер» (за А. Лутошкіним), детальний бланк та матриця обробки якого представлені у Додатку Б.

Емпіричною базою для аналізу слугували результати анонімного соціологічного тестування, проведеного у першій половині травня 2026 року,

у якому взяли участь 42 співробітники (87,5% штату), а також моніторинг чинних регламентів прийняття рішень на підприємстві.

Проведений аналіз показав, що управлінська практика вищого менеджменту компанії базується на вираженому транзакційному (ситуаційному) лідерстві з чіткими елементами авторитарного (директивного) стилю керівництва. Управлінська вертикаль на підприємстві побудована за принципом жорсткого єдиноначальства та суворої ієрархічної підпорядкованості.

До ключових ознак домінуючого стилю лідерства на досліджуваному підприємстві належать:

- високий рівень централізації влади. Усі стратегічні, фінансові, а також більшість оперативних рішень (включаючи кадрові переміщення, затвердження поточних витрат сервісної зони, зміну графіків роботи) приймаються одноосібно вищим керівництвом компанії. Решта ланок управління (руководителі відділу продажів та сервісно-технічної служби) виступають переважно трансляторами та контролерами виконання директив вищого менеджменту;

- переважання формальних комунікаційних каналів. Взаємодія між керівництвом та підлеглими здійснюється через офіційні накази, розпорядження, письмові інструкції та стандартизовані звіти. Наявність жорсткої дистанції влади обмежує можливості для розвитку висхідних комунікаційних потоків - від рядових автомеханіків чи менеджерів до вищих управлінських ланок;

- орієнтація на завдання (Task-oriented leadership) на противагу орієнтації на людей. Головним критерієм оцінки успішності працівника для менеджменту є суворе виконання кількісних нормативів (обсяг продажів авто, виробіток нормо-годин, дотримання корпоративних стандартів імпортера Renault). Соціально-психологічний стан колективу та індивідуальні бар'єри адаптації розглядаються як другорядні чинники.

Сприйняття такого стилю лідерства трудовим колективом в умовах його чисельного зростання є неоднорідним і містить суттєві деструктивні тенденції. Проаналізуємо, як саме персонал оцінює існуючі лідерські підходи вищої ланки. Результати розподілу оцінок щодо сприйняття стилю керівництва диференційовано за критерієм стажу роботи на підприємстві, що дозволяє глибше зрозуміти природу управлінського конфлікту (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Сприйняття стилю керівництва персоналом ТОВ «ТерКо Авто
Центр» залежно від стажу роботи (2026 р.)**

Характеристика сприйняття управлінських підходів керівництва	Працівники зі стажем понад 3 роки (ядро колективу), %	Нові працівники зі стажем менше 1 року (прийняті у 2025–2026 рр.), %
1. Стиль керівництва сприймається як стабільний, зрозумілий та виправданий специфікою бізнесу	69,2%	18,2%
2. Відчується дефіцит уваги керівництва до професійних проблем, ідей та пропозицій підлеглих	15,4%	54,5%
3. Адміністративний тиск та жорсткий контроль сприймаються як деструктивні й надмірні чинники	15,4%	27,3%
Всього	100,0%	100,0%

Дані таблиці 2.5 наочно ілюструють явище «управлінського розриву». Досвідчені працівники («старе ядро» компанії) у більшості своїй (69,2%) адаптувалися до директивних методів вищого менеджменту, сприймають їх як належну норму офіційного дилерського бізнесу та цінують стабільність, яку гарантує жорсткий контроль. Натомість серед нових співробітників, які прийшли на підприємство під час розширення штату у 2025 році, спостерігається абсолютно протилежна тенденція: 54,5% опитаних гостро відчують брак уваги керівництва до своїх ідей та адаптаційних проблем, а ще 27,3% сприймають адміністративний тиск як деструктивний чинник.

Ці результати ідеально корелюють із виявленими у підрозділі 2.2 проблемами високої незадоволеності системою штрафів (66,7%). Вище керівництво, використовуючи звичні інструменти транзакційного лідерства,

намагається управляти колективом із 48 осіб так само, як раніше управляло групою з 25 осіб - за допомогою посилення санкцій, збільшення кількості перевірок та впровадження нових точок матеріального контролю.

Для глибшого розуміння внутрішніх ресурсів колективу особливий науковий інтерес становлять результати обробки тесту «Я – Лідер» (А. Лутошкіна). Тестування дозволило оцінити середній рівень розвиненості ключових лідерських та організаторських якостей самого персоналу за 8 базовими блоками (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Середні профільні оцінки лідерських якостей персоналу
ТОВ «ТерКо Авто Центр» за методикою А. Лутошкіна (2026 р.)**

Лідерська якість (шкала тесту)	Середній бал (із 20 макс.)	Рівень сформованості якості в колективі
А – Вміння керувати собою	14,8	Середній
Б – Усвідомлення мети (знаю, чого хочу)	15,2	Середній / Високий
В – Вміння вирішувати проблеми	12,4	Середній
Г – Наявність творчого підходу	14,1	Середній
Д – Вплив на оточуючих	11,2	Середній
Е – Знання правил організаторської роботи	9,1	Слабкий (низький)
Є – Організаторські здібності	8,7	Слабкий (низький)
Ж – Вміння працювати з групою	11,5	Середній

Аналіз результатів діагностики за методикою А. Лутошкіна глибше розкриває специфіку лідерського профілю та кадрового потенціалу ТОВ «ТерКо Авто Центр». Блок «Вміння керувати собою» (14,8 бала) свідчить про середній рівень самодисципліни й стресостійкості працівників відділу продажів та СТО, що дозволяє їм зберігати витримку з вимогливими клієнтами та підтримувати стандарти Renault. Найвищий результат продемонстрував блок «Усвідомлення мети» (15,2 бала), оскільки через дієву систему KPI та грейдів персонал чітко розуміє фінансові цілі своєї діяльності. Показники блоків «Вміння вирішувати проблеми» (12,4 бала) та «Наявність творчого

підходу» (14,1 бала) вказують на здатність долати щоденні операційні виклики. Проте нижчий бал за вміння вирішувати проблеми зумовлений прагненням персоналу перекласти відповідальність на менеджмент через страх жорстких штрафів.

Блоки «Вплив на оточуючих» (11,2 бала) та «Вміння працювати з групою» (11,5 бала) відображають середній рівень комунікації, який дещо послабився після розширення штату до 48 осіб через внутрішнє розшарування колективу на досвідчених працівників і новачків. Водночас критично деструктивними зонами стали блоки «Знання правил організаторської роботи» (9,1 бала) та «Організаторські здібності» (8,7 бала), які опустилися на низький рівень. Такі результати виявили ключову проблему управління: лінійний персонал та керівники середньої ланки демонструють нездатність координувати діяльність інших без вищого керівництва, зосереджуються лише на власних завданнях і уникають лідерських ролей у малих групах, що вказує на системну слабкість розвитку внутрішніх навичок управління.

Тривале застосування трансакційно-авторитарного стилю управління та концентрація абсолютного контролю у вищому керівництві сформували у персоналу феномен «навченої безпорадності». Через систему тотального нагляду й жорстких санкцій за будь-які відхилення від норм працівники свідомо блокували власні організаційні ініціативи та втрачали мотивацію до креативності, звикаючи до пасивного виконання вказівок. Якщо в межах невеликого штату до 25 осіб така модель ще частково компенсувалася надмірною активністю топменеджменту, то після розширення колективу до 48 осіб вище керівництво виявилось фізично нездатним контролювати всі операційні процеси на СТО та в шоурумі.

У результаті відсутність лідерських і організаційних навичок у керівників середньої ланки призвела до дезорганізації адаптаційних процесів та суттєвого погіршення психологічної атмосфери в колективі. Низький ступінь автономності й небажання персоналу брати на себе професійну відповідальність стали ключовими чинниками зниження ефективності

компанії, що математично підтверджується стрімким падінням середнього доходу на одного працівника на 44,1% у 2025 році.

Аналіз результатів тестування за методикою А. Лутошкіна вказує на високий внутрішній потенціал колективу ТОВ «ТерКо Авто Центр», що проявляється у таких якостях, як самодисципліна, цілеспрямованість та творчий підхід. Водночас, цей потенціал залишається нереалізованим через надмірну централізацію управління.

Основний фокус реформування кадрового менеджменту полягає в розвитку знань організаторської роботи та організаторських здібностей персоналу через делегування повноважень, впровадження системи наставництва й пом'якшення стилю керівництва. Існуюча управлінська модель породила низку серйозних проблем, серед яких зниження інноваційної активності через жорсткий ієрархічний контроль, ефект «пригніченої мотивації», що змушує персонал працювати виключно заради уникнення штрафів, та уповільнення адаптації новачків. Останній чинник послаблює згуртованість команди та безпосередньо призвів до падіння продуктивності праці у 2025 році.

Отже, переважання транзакційно-авторитарного стилю вищого керівництва ТОВ «ТерКо Авто Центр» вичерпало свій позитивний ефект і вступило в суперечність із масштабами розширеного бізнесу. Для забезпечення сталого економічного зростання компанії необхідна зміна управлінської парадигми. Вона передбачає перехід до демократичного, партисипативного стилю лідерства, наділення повноваженнями керівників середньої ланки, а також запровадження інструментів морально-психологічної підтримки співробітників із одночасним розвитком їхніх власних лідерських компетенцій.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

3.1. Впровадження моделі трансформаційного лідерства для підвищення залученості персоналу

Аналіз системи управління ТОВ «ТерКо Авто Центр» продемонстрував, що трансакційно-авторитарна модель лідерства вищого менеджменту стала неефективною після розширення штату до 48 осіб. Жорсткі адміністративні методи й постійні санкції спричинили у співробітників феномен «виученої безпорадності», що призвело до різкого зниження їхніх організаторських здібностей за методикою А. Лутошкіна та падіння загальної продуктивності праці. Під час переходу від малого до середнього бізнесу директивне управління кожною дією провокує «ефект пляшкового горла», гальмуючи операційні процеси. Для зниження психологічної напруженості серед 54,5% нових співробітників та підвищення залученості кадрів запропоновано стратегічний перехід до трансформаційного стилю лідерства.

Трансформаційне лідерство, основи якого заклав Дж. Бернс, орієнтоване на створення спільного бачення, мотивування команди, розвиток потенціалу людей і формування взаємної довіри. Замість простого обміну винагороди на виконання завдань, цей стиль впливає на ціннісні орієнтири працівників, забезпечуючи зростання їхньої задоволеності працею, ініціативності та готовності до інновацій в умовах психологічної безпеки. Емоційна компетентність керівника допомагає враховувати індивідуальні потреби підлеглих, формуючи передумови для глибоких культурних перетворень. Водночас успішне впровадження моделі потребує організаційної культури, яка толерує ризики, є відкритою та визнає людський капітал основою успіху компанії [1; 7].

Для деталізації цього впливу запропоновано модель, яка об'єднує чотири взаємопов'язані рівні лідерських дій в умовах змін. Перший рівень

фокусується на формуванні стратегічного бачення; другий — на трансформації організаційних цінностей; третій охоплює структурно-функціональні аспекти реалізації змін; четвертий приділяє увагу емоційному виміру та індивідуальній взаємодії з працівниками. Такий підхід дозволяє розглядати лідерство як механізм створення адаптивного середовища, що стимулює внутрішній організаційний розвиток.

Таблиця 3.1.

**Модель трансформаційного лідерства в управлінні
організаційними змінами**

Рівень впливу	Зміст управлінського впливу лідера	Очікуваний результат
Стратегічно-візійний	Формування чіткого бачення змін, комунікація цілей трансформації, особистий приклад залученості до змін	Узгодженість дій, мобілізація підтримки, зростання довіри до лідера
Культурно-поведінковий	Реформування цінностей і норм взаємодії, підтримка інноваційного мислення, розвиток відкритості, діалогічності, командного навчання	Сприйняття змін як внутрішньої потреби, зміцнення командної ідентичності
Функціонально-структурний	Адаптація організаційної структури, оновлення процесів делегування та відповідальності, гнучке управління ресурсами, модернізація систем мотивації	Зростання ефективності операційної діяльності, адаптивність до зовнішніх викликів
Емоційно-індивідуальний	Врахування емоційного стану працівників, підтримка особистісного розвитку, менторство, створення безпечного середовища, емпатійна взаємодія	Підвищення залученості персоналу, зменшення опору, формування довіри і стійкості в умовах невизначеності

Джерело: складено на основі [11]

Впровадження трансформаційного лідерства в практичній діяльності включає активне залучення співробітників до процесу розробки стратегічних рішень, стимулювання внутрішніх ініціатив, гнучкий підхід до делегування завдань, підтримку ефективного зворотного зв'язку та постійний аналіз і оцінку результатів змін [28; 30]. При цьому ключову роль відіграє здатність лідера виступати в ролі комунікатора, фасилітатора і наставника. Він не

просто впроваджує зміни, а допомагає колективу усвідомити їх невідворотність і значущість, заохочуючи працівників брати активну участь у трансформаційних процесах і усвідомлювати свою відповідальність за їхній успіх.

Впровадження моделі трансформаційного лідерства в управлінську практику ТОВ «ТерКо Авто Центр» повинно здійснюватися поетапно і структуровано, з урахуванням адаптації чотирьох ключових компонентів цієї моделі до особливостей офіційного дилерського центру Renault:

- ідеалізований вплив (Харизма керівництва). Вищий менеджмент має змінити свій стиль поведінки, перейшовши від ролі «суворого контролера» до образу лідера, який втілює корпоративні цінності та стратегічне бачення. Для цього необхідно зменшити дистанцію між керівництвом і персоналом, зробивши акцент на відкритій комунікації та популяризації місії підприємства: забезпечення лідерства бренду Renault на регіональному ринку через найкращий клієнтський сервіс. Важливо, щоб керівники демонстрували дотримання високих етичних стандартів, прозорість у кадрових рішеннях та повагу до працівників, закладаючи основу для відновлення довіри в колективі;

- надихаюча мотивація. Цей компонент спрямований на активізацію персоналу після виявленого розчарування й апатії, які утворилися через недостатнє розуміння перспектив розвитку. Основне завдання керівництва - створити й чітко формулювати захопливе та реальне бачення майбутнього компанії. Кожен співробітник, незалежно від посади, повинен відчувати свій внесок у загальний успіх дилерського центру. Надихаюча мотивація проявляється в амбітному плануванні розвитку компанії на 2026–2027 роки, регулярному підкресленні командних досягнень і формуванні чітких можливостей для кар'єрного зростання - як інструменту утримання і залучення персоналу;

- інтелектуальна стимуляція. Виявлений потенціал творчого мислення серед працівників вказує на необхідність його активізації шляхом відмови від авторитарного підходу в управлінні. Менеджмент має заохочувати

креативність і ініціативність, стимулювати переосмислення неефективних робочих процесів і впровадження нових ідей. Працівники повинні отримати свободу висловлювати пропозиції щодо оптимізації сервісних процесів або удосконалення продажів у шоурумі. При цьому надзвичайно важливо запровадити правило «права на помилку», де провали в нових починаннях не лише не караються, але й розглядаються як цінний досвід для організації;

- індивідуальний підхід. Даний аспект є особливо актуальним для підприємства, адже більшість нових співробітників (близько 54,5%) вказують на брак підтримки з боку керівництва у вирішенні професійних труднощів. Індивідуальний підхід передбачає сприйняття кожного працівника не просто як функціональної одиниці, а як особистості з унікальними потребами, здібностями та кар'єрними прагненнями. Менеджмент має активно проводити персональні зустрічі, надавати якісний зворотний зв'язок і разом із працівниками розробляти індивідуальні плани професійного розвитку.

Системна імплементація трансформаційного лідерства допоможе компанії ефективніше використовувати внутрішній потенціал колективу та зміцнити ринкові позиції. Оскільки через розширення штату до 48 осіб вище керівництво втратило можливість забезпечувати індивідуальний підхід до кожного підлеглого, для впровадження додаткового рівня лідерського впливу передбачено запуск програми «Внутрішнє лідерство та корпоративне наставництво».

Основна мета програми — делегувати частину лідерських функцій неформальним лідерам через розбудову інституту менторства. Досвідчені й лояльні працівники зі стажем понад три роки, які формують «ядро колективу», отримають офіційний статус наставників. Діючи як керівники мікрогруп, вони відповідатимуть за адаптацію та професійний супровід нових співробітників, які працюють у компанії менше року.

Процес впровадження програми наставництва в організації включає кілька чітко визначених етапів, спрямованих на забезпечення ефективної

адаптації нових співробітників та розвитку професійних компетенцій. Основні кроки цього процесу можна представити таким чином:

- відбір і мотивація наставників. Перший етап зосереджується на ідентифікації співробітників із високим потенціалом лідерства, зокрема через використання тесту «Я – Лідер» (див. Додаток Б). За результатами тестування визначаються кандидатури працівників, яким роль наставника презентується як важливе нематеріальне заохочення. Це включає публічне визнання їхнього професійного авторитету, надання статусу експерта та включення до кадрового резерву для можливого кар'єрного зростання на керівні посади середньої ланки (наприклад, начальники змін чи директори напрямів). Для зміцнення мотиваційної бази передбачається також щомісячна грошова премія у розмірі 10% від базового окладу протягом усього періоду кураторства над новачком;

- розвиток лідерських компетенцій. Цей етап є критично важливим, оскільки аналіз корпоративної структури виявив слабкі місця в компонентах «Е» (знання основ організаційної роботи) та «Є» (розвиток організаторських здібностей). Для подолання цих прогалин обрані наставники проходять інтенсивний, спеціалізований тренінг, фінансований компанією. Програма навчання охоплює теми ситуаційного та трансформаційного лідерства, комунікативних стратегій і надання конструктивного зворотного зв'язку, а також методик безконфліктного навчання дорослих. Таке навчання сприяє формуванню необхідних знань і навичок для ефективної організації та супроводу нових працівників;

- підтримка та адаптаційний супровід. У межах цього етапу наставники закріплюються за конкретними новими працівниками, кожному з яких призначається один або два підопічні. Основними завданнями наставника є підтримка новачків у засвоєнні технічних стандартів компанії (зокрема тих, що стосуються партнерських вимог імпортера Renault), виконання функцій буфера між підопічним і внутрішніми системами контролю підприємства та сприяння інтеграції нових співробітників у колектив. Крім того, наставники

пояснюють особливості складних ключових показників ефективності (KPI), допомагають вирішувати перші труднощі та стають захисниками інтересів підопічного перед керівництвом;

- оцінка результатів програми наставництва. На завершальному етапі, через 3 або 6 місяців (залежно від посади), проводиться комплексна оцінка результативності адаптаційного періоду. Вимірюється швидкість досягнення новим співробітником запланованих рівнів продуктивності, а також визначається ступінь його задоволеності умовами праці. За успішний результат наставник отримує фінансову винагороду у вигляді фінальної премії, а новий працівник офіційно стає повноправним членом колективу, готовим до ефективної професійної діяльності у складі команди.

Завдяки цим етапам реалізація програми наставництва сприяє як формуванню згуртованого колективу, так і розвитку лідерських якостей серед працівників, що позитивно позначається на загальній продуктивності організації.

Запровадження моделі трансформаційного лідерства та впровадження програми наставництва в діяльність ТОВ «ТерКо Авто Центр» відкриває можливість вирішення низки хронічних управлінських проблем, які стримують ефективний розвиток компанії. По-перше, таке рішення сприяє оптимізації роботи вищого керівництва, значно знижуючи його надмірне навантаження. Це досягається шляхом делегування функцій операційного управління, навчання персоналу та забезпечення емоційної підтримки на рівень лінійних лідерів, що інтегруються у щоденні процеси компанії.

По-друге, реформується сприйняття корпоративної культури новими співробітниками. Уникнення адміністративного тиску та страху перед потенційними штрафами, що раніше були джерелом незадоволення у 27,3% і 54,5% працівників відповідно, формує у них відчуття захищеності, підтримки та прозорості управління через чітко сформульований лідерський підхід.

Застосування даної моделі сприятиме переходу від пасивної залученості кадрового ресурсу до активної участі в житті компанії.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне теоретичне обґрунтування та розроблено практичні рекомендації щодо оптимізації кадрового менеджменту на підприємстві автомобільного сервісу в сучасних кризових умовах господарювання. На основі аналізу еволюції наукової думки доведено, що традиційні транзакційно-авторитарні підходи, які спираються на жорсткий директивний контроль та раціональний матеріальний обмін, втрачають свою ефективність під впливом макроекономічної нестабільності, психоемоційного напруження та дефіциту кваліфікованої робочої сили. Простежено еволюційний перехід від статичних концепцій особистісних рис керівника до складних багатогранних моделей управління, серед яких особливе значення має трансформаційне лідерство, спрямоване на розвиток внутрішньої мотивації, емпатію, створення спільної візії та формування взаємної довіри в колективі.

У процесі емпіричного дослідження діяльності офіційного дилерського центру Renault у місті Тернополі ТОВ «ТерКо Авто Центр» було виявлено чітку закономірність між стилем лідерства вищого керівництва та загальною продуктивністю праці. Фінансово-економічний аналіз засвідчив, що підприємство демонструє стабільну динаміку зростання загального доходу, проте екстенсивне розширення та майже двократне збільшення штату до сорока восьми осіб призвело до виникнення системного «управлінського розриву». Намагання вищого менеджменту управляти великим колективом за допомогою звичних транзакційних інструментів і посилення дисциплінарного тиску спровокувало психологічне напруження. Проведене анонімне соціологічне опитування персоналу продемонструвало високий рівень незадоволеності діючою системою штрафів, депреміювання та відсутністю прозорих умов для кар'єрного й професійного зростання, що безпосередньо нейтралізує позитивний ефект від модернізації матеріально-технічної бази автоцентру.

Глибока психологічна діагностика лідерського потенціалу колективу за методикою Лутошкіна дозволила виявити феномен «навченої безпорадності» серед лінійних працівників та керівників середньої ланки. Незважаючи на середні та високі показники самодисципліни й усвідомлення фінансової мети, персонал продемонстрував критично низький рівень організаторських здібностей та знань правил організаційної роботи. Такий стан зумовлений тривалим домінуванням жорсткого єдиноначальства, яке змушувало працівників уникати особистої професійної відповідальності й блокувати ініціативу через страх фінансових санкцій. Це призвело до дезорганізації адаптаційних процесів для нових співробітників, які гостро відчували брак уваги з боку менеджменту, та вилилося у стрімке математичне падіння середнього доходу на одного працівника за підсумками звітного року.

Для вирішення виявлених деструктивних тенденцій та забезпечення сталого розвитку ТОВ «ТерКо Авто Центр» обґрунтовано необхідність стратегічного переходу до моделі трансформаційного лідерства, яка адаптована під жорсткі стандарти міжнародного автомобільного бренду. Запропоновано поетапну імплементацію чотирьох базових компонентів цієї моделі, що включає реформування образу керівника у напрямі етичності й відкритості, формування надихаючої візії розвитку бізнесу, інтелектуальну стимуляцію ініціатив через запровадження правила «права на помилку», а також забезпечення індивідуального підходу до кожного фахівця. Ключовим інструментом практичної реалізації змін визначено запуск комплексної програми внутрішнього лідерства та корпоративного наставництва. Цей проєкт передбачає делегування лідерських функцій досвідченим працівникам із тривалим стажем роботи, які виконуватимуть роль менторів та буферів контролю для нових кадрів під час їхньої адаптації. Системне впровадження наставництва та трансформаційних методів дозволить суттєво оптимізувати навантаження на топменеджмент, мінімізувати плинність кадрів, пом'якшити психологічний клімат та відновити високі темпи зростання продуктивності праці розширеного колективу підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білецький О. В. Трансформація ролі та якостей лідера в новій управлінській парадигмі. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. С. 53–59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-1>
2. Буряк Т. П. Сучасні підходи до лідерства. Київ : Наукова думка, 2019. 212 с.
3. Великий тлумачний словник сучасної української мови / голов. ред. В. Т. Бусел. Київ ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2007. 1736 с.
4. Вісім основних теорій лідерства. URL: <https://psiukrearth.ru/rizne/16073-visim-osnovnih-teorij-liderstva.html> (дата звернення: 28.04.2026).
5. Вороніна К. О. Особливості вивчення рівня лідерських здібностей. *Проблеми загальної та педагогічної психології : зб. наук. пр. Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України*. Київ, 2009. Т. 11, част. 3. С. 99–107.
6. Генеза наукових поглядів на політичне лідерство. *Studies*. URL: https://studies.in.ua/polit_elita-seminar/1846-geneza-naukovih-poglyadv-na-politichne-lderstvo.html (дата звернення: 29.04.2026).
7. Дунська А. Р. Трансформаційне лідерство в міжнародному бізнесі : конспект лекцій. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 84 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/a1b88bee-ead4-4d20-9d4a-fb7d00086972/content> (дата звернення: 05.05.2026).
8. Дяків О. П. Використання інноваційних технологій в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2022. Вип. 27. Тернопіль : Економічна думка. С. 49–57. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48479/1/%d0%94%d1%8f%d0%ba%d1%96%d0%b2.PDF> (дата звернення: 01.06.2026).
9. Дяків О., Островерхов В. Цифрове лідерство: сучасні аспекти. *Матеріали доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тренди і стратегічні імперативи розвитку HR-інжинірингу,*

економіки та бізнесу в умовах турбулентності й трансформації національної економіки». Хмельницький : ХНУ, 2024. С. 161–163.

10. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С. А., Островерхов В., Коцур А., Хлиповка О. Цифрова трансформація управління персоналом: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34, № 4. С. 213–238. URL: <http://econa.wunu.edu.ua/index.php/econa/issue/view/90> (дата звернення: 01.06.2026).

11. Клевчік Л. Трансформаційне лідерство як фактор організаційних змін. *Scientific journal of yuriy fedkovich chernivtsi national university economics*. 2025. № 4. С. 28–32. URL: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-4-5> (дата звернення: 17.05.2026).

12. Кравченко О. А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. С. 62–70. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/62.pdf (дата звернення: 15.05.2026).

13. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / уклад.: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/77285/3/Taraniuk_Liderstvo.pdf (дата звернення: 28.04.2026).

14. Ліпенцев А. В. Розвиток лідерства в органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг: теоретичні аспекти. *Ефективність державного управління*. 2014. № 38. С. 21–42.

15. Мараховська Н. Педагогічні умови формування лідерських якостей майбутніх учителів у процесі навчання дисциплін гуманітарного циклу : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Харків : ХНПУ ім. Г. Сковороди, 2009. 22 с.

16. Онищенко О. А. Практична інтеграція теорії організацій у формування лідерських компетентностей менеджера. *Європейський науковий*

журнал *Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. Т. 4, № 18. С. 131–142.
DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0411>

17. Онищенко О. Еволюція парадигм лідерства в контексті організаційного розвитку 21 століття. *Менеджмент та підприємництво: тенденції розвитку*. 2026. Т. 1, № 35. С. 162–175. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-1/35-11>

18. Теорія і практика формування лідера : навч. посіб. / О. Г. Романовський, Т. В. Гура, А. Є. Книш, В. В. Бондаренко. Харків, 2017. 100 с.
URL: http://web.kpi.kharkov.ua/ppuss/wp-content/uploads/sites/69/2022/11/TPFL_Navchalnyj-posibnyk.pdf (дата звернення: 25.04.2026).

19. ТерКо Авто Центр. *Офіційний веб-сайт*. URL: <https://renault-terko.com.ua/uk/about-company/about-renault> (дата звернення: 16.05.2026).

20. ТОВ «ТЕРКО АВТО ЦЕНТР» 34334352. *YouControl – повне досьє на кожну компанію України*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/34334352/ (дата звернення: 05.05.2026).

21. ТОВ «ТЕРКО АВТО ЦЕНТР». *Opendatabot*. URL: <https://opendatabot.ua/c/34334352> (дата звернення: 05.05.2026).

22. Шевченко Л. Ю. Сучасні підходи до наукового вивчення лідерства. URL: <http://appsychology.org.ua/data/jrn/v6/i9/56.pdf> (дата звернення: 29.04.2026).

23. Bass B., Bass R. *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. N. Y. : Simon and Schuster, 2009. 1465 p.

24. Cote R. Dark Side Leaders: Are their Intentions Benign or Toxic? *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*. 2018. No. 15(2). DOI: <https://doi.org/10.33423/jlae.v15i2.643>

25. Goleman D. *The Power of Emotional Intelligence. Leadership*. 2011. P. 117. URL: https://www.goodreads.com/author/show/829.Daniel_Goleman (дата звернення: 26.04.2026).

26. Gunawan C., Bangun W. The Influence of Transformational Leadership and Motivation in Relation to Employee Job Satisfaction. *Journal Education and Development*. 2024. Vol. 12, No. 1. P. 343–351.
27. Hollon L. What do leadership and lasagna have in common? *Psychology of Contemporary Leadership: American researches*. University Bowling Green, Kentucky U.S.A., 2006. P. 99.
28. Khan H., Rehmat M., Butt T. H., Farooqi S., Asim J. Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Business Journal*. 2020. Vol. 6. Article 40. URL: <https://fbj.springeropen.com/articles/10.1186/s43093-020-00043-8> (дата звернення: 04.05.2026).
29. Krech D., Crutchfield R. S., Ballachey E. L. Individual in society: a textbook of social psychology. McGraw-Hill Book Company, 1962. P. 189–483.
30. Tao R. Humble leadership perspective on creative performance: The mediating role of psychological safety climate and the moderating effect of LMX. *The EUrASEANs: Journal on Global Socio-Economic Dynamics*. 2024. Vol. 4, No. 47. P. 398–412.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета оцінки задоволеності системою мотивації та організації праці

Шановний колего!

Просимо Вас узяти участь в анонімному експрес-опитуванні щодо оцінки чинної системи стимулювання та умов праці в ТОВ «ТерКо Авто Центр». Анкетування проводиться з метою науково-практичного аналізу та розробки рекомендацій із вдосконалення кадрової політики підприємства в період розширення колективу. Опитування є повністю **анонімним**, а його результати будуть використані виключно в узагальненому відсотковому вигляді.

Будь ласка, уважно прочитайте кожне твердження та оберіть один варіант відповіді, який найбільше відповідає Вашій особистій думці.

1. Як Ви оцінюєте рівень свого базового посадового окладу (постійної частини заробітної плати)?

- ☐ Задоволений(а)
- ☐ Частково задоволений(а) / Важко відповісти
- ☐ Не задоволений(а)

2. Чи є для Вас прозорою, зрозумілою та досяжною чинна на підприємстві процедура нарахування бонусів, премій та виконання нормативів КРІ?

- ☐ Задоволений(а) (усе чітко, прозоро та зрозуміло)
- ☐ Частково задоволений(а) / Важко відповісти (система занадто складна чи мінлива)
- ☐ Не задоволений(а) (механізм нарахування премій є непрозорим)

3. Як Ви оцінюєте справедливість, обґрунтованість та психологічний вплив діючої системи штрафів, стягнень та депреміювання за порушення стандартів?

- Задоволений(а) (система є цілком справедливою та виправданою)
- Частково задоволений(а) / Важко відповісти
- Не задоволений(а) (система є несправедливою / створює надмірний тиск)

4. Чи задоволені Ви поточним матеріально-технічним забезпеченням Вашого робочого місця, наявністю інструментів, обладнання та загальними умовами праці відповідно до корпоративних стандартів бренду Renault?

- Задоволений(а) (умови праці та забезпечення на високому рівні)
- Частково задоволений(а) / Важко відповісти
- Не задоволений(а)

5. Як Ви оцінюєте наявні можливості для Вашого кар'єрного просування та професійного зростання всередині компанії ТОВ «ТерКо Авто Центр»?

- Задоволений(а) (бачу чіткі перспективи та умови для зростання)
- Частково задоволений(а) / Важко відповісти (критерії росту розмиті)
- Не задоволений(а) (соціальні ліфти та перспективи кар'єри відсутні)

6. Як Ви оцінюєте загальний психологічний клімат у новостворених робочих групах та рівень уваги вищого керівництва до Ваших професійних ідей, запитів і пропозицій?

- Задоволений(а) (клімат сприятливий, керівництво відкрите до ідей підлеглих)
- Частково задоволений(а) / Важко відповісти

- Не задоволений(а) (існує жорстка дистанція, думка працівників ігнорується)

Додаток Б
Тест «Я – Лідер» (А. Лутошкін)

За допомогою цього тесту Ви можете зробити самооцінку своїх лідерських здібностей.

Інструкція: «Якщо Ви повністю погоджуєтеся з наведеним твердженням, то в реєстраційному бланку в клітинку з відповідним номером, поставте цифру «4»; якщо скоріше згодні, ніж не згодні – цифру «3»; якщо важко сказати – «2»; швидше не згодні, ніж згодні – «1»; повністю не згодні – «0».

Текст опитувальника

1. Не гублюсь і не здаюсь у важких ситуаціях.
2. Мої дії спрямовані на досягнення зрозумілої мені мети.
3. Я знаю, як долати труднощі.
4. Люблю шукати та пробувати нове.
5. Я легко можу переконати в чомусь моїх товаришів.
6. Я знаю, як залучити моїх товаришів до спільної справи.
7. Мені неважко досягти того, щоб усі добре працювали.
8. Усі знайомі ставляться до мене добре.
9. Я вмію розподіляти свої сили в навчанні та праці.
10. Я можу чітко відповісти на запитання, чого я хочу від життя.
11. Я добре планую свій час та роботу.
12. Я легко захоплююся новою справою.
13. Мені легко встановити нормальні стосунки з товаришами.
14. Організуючи товаришів, намагаюся зацікавити їх.
15. Жодна людина не є для мене загадкою.
16. Вважаю важливим, щоб ті, кого я організую, були дружні.
17. Якщо маю поганий настрій, я можу не показувати це оточуючим.
18. Для мене важливим є досягнення мети.

19. Я регулярно оцінюю свою роботу та свої успіхи.
20. Я готовий ризикувати, щоб випробувати нове.
21. Перше враження, яке я справляю, зазвичай гарне.
22. У мене завжди все виходить.
23. Добре відчуваю настрій своїх товаришів.
24. Я вмію піднімати настрій у групі своїх товаришів.
25. Я можу змусити себе вранці робити зарядку, навіть якщо це мені не хочеться.
26. Я зазвичай досягаю того, чого прагну.
27. Не існує проблеми, яку я не можу вирішити.
28. Ухвалюючи рішення, переглядаю різні варіанти.
29. Я вмію змусити будь-яку людину робити те, що вважаю за потрібне.
30. Я вмію правильно підібрати людей для організації будь-якої справи.
31. У стосунках із людьми я досягаю взаєморозуміння.
32. Прагну до того, щоб мене розуміли.
33. Якщо в роботі в мене є труднощі, то я не впадаю в розпач.
34. Я ніколи не відчуваю почуття невпевненості в собі
35. Я прагну вирішити всі проблеми поетапно, не відразу.
36. Я ніколи не вчиняв так, як інші.
37. Немає людини, яка встояла б перед моїм шармом.
38. При організації справ я враховую думку товаришів.
39. Я знаходжу вихід у складних ситуаціях.
40. Вважаю, що товариші, роблячи спільну справу, мають довіряти один одному.
41. Ніхто ніколи не зіпсує мені настрої.
42. Я уявляю, як здобути авторитет серед людей.
43. Вирішуючи проблеми, використовую досвід інших.
44. Мені нецікаво займатися одноманітною, рутинною справою.
45. Мої ідеї охоче сприймаються моїми товаришами.
46. Я вмію контролювати роботу своїх товаришів.

47. Вмію знаходити спільну мову з людьми.

48. Мені легко вдається згуртувати моїх товаришів навколо якоїсь справи.

Обробка та інтерпретація результатів

Після заповнення реєстраційного бланка необхідно підрахувати кількість балів у кожному стовпці (не враховуючи бали за питання 8, 15, 22, 29, 34, 36, 41). Ця сума визначає розвиненість лідерських якостей:

А – вміння керувати собою;

Б – усвідомлення мети (знаю чого хочу);

В – вміння вирішувати проблеми;

Г – наявність творчого підходу;

Д – вплив на оточуючих;

Е – знання правил організаторської роботи;

Є – організаторські здібності;

Ж – вміння працювати з групою.

Якщо сума в стовпці менше 10, то якість розвинена слабо, і треба працювати над її вдосконаленням, якщо більше 10, то ця якість розвинена середньо чи сильно.

Але перш, ніж зробити висновок про те, чи Ви лідер, зверніть увагу на бали, що виставлені при відповідях на запитання 8, 15, 22, 27, 29, 34, 36, 41. Якщо на кожне з них поставлено більше 1 бала, ми вважаємо, що були дані нещирі в самооцінці відповіді.