

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ВОЛОШИНОВСЬКИЙ Юрій Ігорович

Стратегічні напрямки підвищення мотивації команди лідером у сучасних
умовах. / Strategic directions for enhancing team motivation by a leader in
modern conditions

"спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Управління персоналом"

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
МЕНУП-41
Ю. І. Волошиновський

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, А. С. Коцур

ТЕРНОПІЛЬ - 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ КОМАНДИ ТА РОЛІ ЛІДЕРА.....	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЛІДЕРСТВА НА МОТИВАЦІЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та оцінка системи мотивації персоналу.....	19
2.2. Аналіз стилів лідерства та їх впливу на рівень мотивації працівників.....	34
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ КОМАНДИ ЛІДЕРОМ.....	40
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки, що характеризуються високим рівнем конкуренції, швидкими технологічними змінами, цифровізацією бізнес-процесів та зростанням невизначеності зовнішнього середовища, особливого значення набуває ефективне управління людськими ресурсами. У центрі уваги сучасного менеджменту перебуває команда як ключовий елемент організації, від ефективності функціонування якої залежить досягнення стратегічних цілей підприємства. Водночас одним із визначальних чинників результативності діяльності команди є рівень її мотивації, що безпосередньо впливає на продуктивність праці, інноваційність, залученість працівників та їхню лояльність до організації.

У цих умовах особлива роль відводиться лідеру, який виступає не лише організатором робочого процесу, а й ключовим суб'єктом формування мотиваційного середовища. Саме лідер здатний впливати на поведінку працівників, формувати їхні цінності, стимулювати професійний розвиток та забезпечувати ефективну взаємодію в команді. Сучасні виклики, зокрема дистанційна робота, цифровізація, емоційне вигорання та зміни у пріоритетах працівників, потребують від лідера застосування нових, більш гнучких і стратегічно орієнтованих підходів до мотивації.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю пошуку ефективних стратегічних напрямків підвищення мотивації команди в умовах сучасних трансформацій, що забезпечить підвищення конкурентоспроможності організацій та їх адаптивності до змін. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері мотивації персоналу та лідерства, питання комплексного застосування стратегічних інструментів мотивації в умовах динамічного середовища потребує подальшого поглибленого вивчення.

Теоретичні та практичні аспекти лідерства і мотивації персоналу досліджували численні вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема М. Армстронг, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор, А. Маслоу, В. Врум, П. Друкер, а також українські

вчені, серед яких Л. Балабанова, О. Сардак, О. Нестуля, С. І. Нестуля, Н. В. Кононец, І. А. Маркіна, В. Л. Вороніна, І. А. Дмитренко, О. В. Сорока, В. Л. Гулакова, І. В. Олійник та інші. У працях зазначених авторів розкрито сутність лідерства як соціально-управлінського феномену, обґрунтовано роль стилів керівництва у формуванні мотиваційних механізмів, а також визначено значення організаційної культури, емоційного інтелекту та сучасних HR-технологій у підвищенні ефективності діяльності персоналу. Незважаючи на значний науковий доробок у цій сфері, питання впливу лідерства на посилення мотивації персоналу потребують подальшого дослідження з урахуванням сучасних викликів, зокрема нестабільності економічного середовища, цифровізації управлінських процесів, умов воєнного стану та необхідності адаптації організацій до нових соціально-економічних реалій.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад мотивації команди та обґрунтування стратегічних напрямків підвищення її рівня лідером у сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких **завдань**:

- визначити роль лідера у формуванні мотиваційного середовища;
- розкрити економічний зміст та механізми мотивації персоналу;
- проаналізувати взаємозв'язок між стилями лідерства та рівнем мотивації працівників;
- оцінити сучасний стан мотивації персоналу на підприємстві (установі);
- визначити проблеми та розробити напрями вдосконалення лідерства як інструменту підвищення мотивації персоналу.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом в організації.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів формування та реалізації мотивації команди лідером у сучасних умовах.

Методи дослідження включають загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, системний підхід, економіко-статистичні методи, а також методи анкетування та експертних оцінок.

Практичне значення полягає у можливості їх використання для підвищення ефективності управління командами в організаціях різних галузей, а також удосконалення мотиваційної політики підприємств.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження апробовані у збірниках тез доповідей студентських конференцій кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу та факультету економіки та управління.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ КОМАНДИ ТА РОЛІ ЛІДЕРА

У сучасній теорії та практиці управління персоналом лідерство розглядається як один із ключових чинників забезпечення ефективності діяльності організації. В умовах динамічного бізнес-середовища, зростання ролі людського капіталу та посилення конкуренції саме здатність керівника виступати лідером визначає рівень згуртованості колективу, його мотивацію та результативність праці.

У науковій літературі відсутнє єдине універсальне визначення поняття «лідерство», що пояснюється багатовимірністю цього феномена. У загальному розумінні лідерство можна визначити як процес впливу на індивідів або групи людей з метою досягнення спільних цілей. Водночас, на відміну від формального управління, яке базується на посадових повноваженнях, лідерство ґрунтується на авторитеті, довірі, особистих якостях керівника та його здатності надихати інших.

Сутність лідерства полягає у здатності формувати бачення розвитку організації, визначати стратегічні орієнтири та мотивувати персонал до їх досягнення. Лідер не лише координує діяльність підлеглих, а й виступає джерелом змін, інновацій і розвитку, створює сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, забезпечує ефективну комунікацію та сприяє розкриттю потенціалу працівників.

Зміст лідерства розкривається через сукупність його функцій, серед яких доцільно виокремити [24]:

- цілеформувальну функцію – визначення цілей і напрямів розвитку організації;
- мотиваційну функцію – стимулювання працівників до ефективної діяльності;
- комунікаційну функцію – забезпечення ефективного обміну інформацією;
- організаційну функцію – координація діяльності персоналу;

- інноваційну функцію – впровадження нових підходів і рішень;
- соціально-психологічну функцію – формування позитивного клімату в колективі.

Дослідження лідерства здійснюється в межах різних наукових підходів, які еволюціонували разом із розвитком управлінської думки. Першим історично сформувався рисовий (теорія «великої людини») підхід, відповідно до якого лідерство пояснюється наявністю у людини певних вроджених якостей (харизма, впевненість, рішучість, інтелект). Представники цього підходу вважали, що лідерами народжуються, а не стають. Однак подальші дослідження довели обмеженість цього підходу, оскільки він не враховує вплив зовнішнього середовища та ситуаційних факторів.

Наступним етапом розвитку теорії лідерства став поведінковий підхід, який зосереджується на стилях поведінки лідера. У межах цього підходу виокремлюють такі основні стилі: авторитарний, демократичний та ліберальний. Поведінкові теорії доводять, що ефективність лідера визначається не лише його особистими якостями, а й способом взаємодії з підлеглими.

Подальший розвиток отримав ситуаційний (контингентний) підхід, відповідно до якого ефективність лідерства залежить від конкретної ситуації, рівня розвитку колективу, характеру завдань та зовнішніх умов. Згідно з цим підходом, не існує універсального стилю лідерства – керівник має адаптувати свою поведінку залежно від обставин.

У сучасних умовах значного поширення набули трансформаційний і транзакційний підходи до лідерства. Трансформаційне лідерство орієнтоване на формування спільного бачення, розвиток персоналу та натхнення працівників до досягнення високих результатів. Натомість транзакційне лідерство базується на системі винагород і покарань, чіткому розподілі обов'язків і контролі виконання завдань.

Окрему увагу в сучасних дослідженнях приділяють емоційному лідерству, яке передбачає здатність керівника розуміти емоції працівників, управляти ними

та формувати позитивну атмосферу в колективі. В умовах цифровізації та поширення дистанційної роботи особливої актуальності набуває також цифрове лідерство, що передбачає використання сучасних інформаційних технологій для управління командами.

У табл.1.1 наведено класифікацію типів лідерів та їх характерні риси, що відображають особливості поведінки керівників і стиль їх взаємодії з підлеглими.

Авторитетний лідер характеризується чітким баченням цілей і проблем організації, а також здатністю переконувати працівників у важливості їхньої діяльності. Він мотивує персонал через пояснення значущості роботи кожного, формуючи відповідальне ставлення до виконання завдань і орієнтацію на результат.

Харизматичний лідер здобуває вплив завдяки особистим якостям, енергії та здатності надихати інших. Його авторитет базується на емоційному впливі, а підлеглі часто ідентифікують себе з ним, що сприяє високому рівню відданості та залученості до діяльності організації.

Диктаторський лідер схильний до прийняття жорстких і одноосібних рішень, не враховуючи думку колективу. Такий стиль управління може забезпечувати швидкість прийняття рішень, однак часто призводить до погіршення морально-психологічного клімату, зниження мотивації та ініціативності працівників.

Природний лідер формується в колективі стихійно, залежно від ситуації та обставин. Його авторитет не обов'язково пов'язаний із формальною посадою, а базується на довірі та визнанні з боку інших членів групи.

Партнерський лідер орієнтується на співпрацю, взаємоповагу та довіру. Він створює сприятливу атмосферу в колективі, заохочує ініціативність і підтримує інновації, що позитивно впливає на мотивацію персоналу та ефективність роботи.

Ворожий лідер перебуває у постійному конфлікті з оточенням, що проявляється у протистоянні із підлеглими та зовнішнім середовищем. Такий стиль управління негативно впливає на командну роботу, знижує рівень довіри та ефективність діяльності організації.

Відтак, різні типи лідерства по-різному впливають на мотивацію персоналу, формування корпоративної культури та результати діяльності організації, що зумовлює необхідність обґрунтованого вибору стилю управління залежно від конкретних умов і цілей.

Таблиця 1.1

Типи лідерів [28]

№ з/п	Типи лідерів	Характеристика
1.	Авторитетний	чітке бачення проблем та уміння переконувати; мотивує підлеглих, шляхом пояснень, якою важливою для компанії є особисто їх робота
2.	Харизматичний	зазвичай спирається на владу, якої набуває завдяки тому, що послідовники ототожнюють себе із ними
3.	Диктаторський	часто приймає максималістські рішення і схильний до руйнування морального клімату в колективі
4.	Природний	здебільшого залежить від обставин та ситуації
5.	Партнерський	встановлює атмосферу співробітництва і довіри в колективі, схильний до ефективних інновацій
6.	Ворожий	здебільшого знаходиться у протиріччі із навколишнім середовищем

У табл.1.2 узагальнено основні стилі лідерства та їх характерні особливості, що відображають різні підходи до управління персоналом і взаємодії з підлеглими. Авторитарний (авторитарний) стиль лідерства передбачає високий рівень централізації управління, коли керівник одноосібно приймає рішення без залучення підлеглих до процесу обговорення. Такий стиль базується на жорсткому контролі, дисципліні, використанні примусу або адміністративного впливу. Він може бути ефективним у кризових ситуаціях або за необхідності швидкого прийняття рішень, однак часто

негативно впливає на мотивацію персоналу, знижує ініціативність і рівень довіри в колективі.

Таблиця 1.2

Стили лідерства [30, с. 69]

№ п/п	Стиль лідерства	Характеристика
1.	Автократичний стиль (авторитарний)	передбачає централізоване управління, де керівник приймає рішення самостійно без широкого залучення підлеглих. В основному заснований на страху, примусі, погрозі, жорсткій регламентації правил поведінки співробітників;
2.	Демократичний стиль	лідер заохочує участь підлеглих у прийнятті рішень, слухає їхні думки та дотримується прозорих комунікацій. Характерна децентралізація повноважень, відкритість, довіра і широка свобода дій під час виконання завдань;
3.	Ліберальний стиль (лаїссе- фер стиль)	лідер дозволяє своїй команді самостійно приймати рішення, не втручаючись в деталі, надаючи велику свободу в діях підлеглих;
4.	Комбінований стиль (ситуативний)	лідер вибирає свій підхід в залежності від конкретної ситуації, з урахуванням особливостей команди та завдань;

Демократичний стиль лідерства характеризується залученням працівників до процесу прийняття рішень, врахуванням їхніх думок та ідей. Лідер створює атмосферу відкритості, довіри та партнерства, забезпечує прозорі комунікації та делегує частину повноважень. Такий підхід сприяє підвищенню мотивації, розвитку відповідальності та ініціативності працівників, формує позитивний психологічний клімат у колективі.

Ліберальний стиль (laissez-faire) передбачає мінімальне втручання керівника у діяльність підлеглих. Працівникам надається значна свобода у прийнятті рішень і виконанні завдань. Цей стиль може бути ефективним у високопрофесійних командах із високим рівнем самостійності, проте за відсутності належного контролю може призводити до зниження організованості, координації та відповідальності.

Комбінований (ситуаційний) стиль лідерства ґрунтується на гнучкому підході до управління, коли керівник змінює стиль поведінки залежно від конкретних умов, завдань та рівня підготовки працівників. Такий стиль

вважається найбільш ефективним у сучасних умовах, оскільки дозволяє адаптувати управлінські рішення до змінного середовища та забезпечувати оптимальний баланс між контролем і довірою.



Рис. 1.1. Ключові складові ефективного лідерства [22, с. 185]

На рис. 1.1 відображено основні компоненти ефективного лідерства, які формують здатність керівника впливати на персонал, забезпечувати досягнення цілей організації та підвищувати рівень мотивації працівників. Центральним елементом виступає ефективне лідерство, яке інтегрує комплекс особистісних і професійних характеристик керівника. Воно не обмежується лише формальними управлінськими функціями, а включає здатність надихати, координувати та розвивати персонал.

Однією з важливих складових є гнучкість і комунікабельність, що передбачає здатність лідера адаптуватися до змін середовища, ефективно взаємодіяти з працівниками, знаходити індивідуальний підхід до кожного члена команди. В умовах сучасного бізнесу це забезпечує швидке реагування на виклики та підтримку ефективних комунікацій.

Не менш важливим є рівень залученості та здатності до співпраці, що характеризує орієнтацію лідера на командну роботу, формування довірчих відносин і розвиток колективної відповідальності. Такий підхід сприяє підвищенню мотивації працівників і покращенню результатів діяльності.

Центральним результатом прояву ефективного лідерства є результативність і компетентність, що відображає здатність керівника досягати поставлених цілей, приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати високий рівень професіоналізму в управлінні.

Важливою складовою є також вміння надихати і довіряти, а також розвиток самоврядування, що передбачає делегування повноважень, підтримку ініціативності працівників та створення умов для їх самореалізації. Це формує внутрішню мотивацію персоналу та сприяє розвитку організації.

Окреме місце займає емоційний інтелект та інтелектуальні здібності, які дозволяють лідеру розуміти емоції підлеглих, управляти власними реакціями, приймати ефективні рішення та формувати позитивний психологічний клімат у колективі.

Таким чином, ефективне лідерство є результатом поєднання особистісних якостей, професійних компетенцій та здатності до взаємодії з персоналом, що безпосередньо впливає на рівень мотивації працівників і ефективність діяльності організації.

У системі управління персоналом мотивація відіграє визначальну роль, оскільки саме вона забезпечує спрямованість поведінки працівників на досягнення цілей організації. В умовах сучасної економіки, що характеризується зростанням конкуренції, цифровізацією бізнес-процесів та підвищенням вимог до якості праці, ефективна мотивація персоналу стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Мотивація персоналу трактується як сукупність внутрішніх і зовнішніх спонукальних чинників, що визначають поведінку працівників, їхню зацікавленість у результатах праці та готовність до досягнення цілей організації. Вона охоплює як матеріальні стимули (заробітна плата, премії, бонуси), так і нематеріальні (визнання, кар'єрний розвиток, можливість самореалізації, корпоративна культура).

Сутність мотивації розкривається через її основні складові [19, с. 67]:

потреби – внутрішні відчуття нестачі, що спонукають до дії;
 мотиви – усвідомлені причини поведінки людини;
 стимули – зовнішні фактори впливу на поведінку працівника;
 інтереси та цінності – визначають спрямованість діяльності особистості.

У науковій літературі сформовано значну кількість теорій мотивації, які умовно поділяють на змістовні та процесуальні. Змістовні теорії мотивації зосереджуються на визначенні внутрішніх потреб людини, які спонукають її до діяльності.

Однією з найвідоміших є ієрархія потреб А. Маслоу, відповідно до якої всі потреби людини поділяються на п'ять рівнів: фізіологічні, потреби безпеки, соціальні, потреби у визнанні та самореалізації. Згідно з цією теорією, задоволення нижчих потреб відкриває шлях до формування вищих, що визначає поведінку працівника.

Важливе значення має також двофакторна теорія Ф. Герцберга, яка поділяє всі фактори на гігієнічні (умови праці, заробітна плата, політика підприємства) та мотиваційні (визнання, досягнення, відповідальність, розвиток). При цьому гігієнічні фактори запобігають незадоволенню, але не стимулюють високої продуктивності, тоді як мотиваційні фактори безпосередньо впливають на підвищення ефективності праці.

До змістовних теорій також належить теорія потреб Д. МакКлелланда, яка виділяє три основні потреби: потребу у досягненні, потребу у владі та потребу у причетності. Домінування тієї чи іншої потреби визначає поведінку працівника та його мотиваційні установки. На відміну від змістовних, процесуальні теорії мотивації досліджують сам процес мотивації, тобто як саме відбувається вибір поведінки людиною.

Однією з ключових є теорія очікувань В. Врума, відповідно до якої мотивація залежить від трьох складових: очікування (віра у те, що зусилля приведуть до результату), інструментальність (зв'язок між результатом і винагородою) та валентність (цінність винагороди для працівника).

Важливе місце займає теорія справедливості Дж. Адамса, яка базується на тому, що працівники оцінюють співвідношення власних витрат і отриманих винагород порівняно з іншими. Відчуття несправедливості може призводити до зниження мотивації, продуктивності праці та зростання плинності кадрів. Також значущою є теорія постановки цілей Е. Локка, яка доводить, що чітко сформульовані, складні та досяжні цілі сприяють підвищенню мотивації працівників і покращенню результатів їхньої діяльності [12, с. 77].

У сучасних умовах особливої актуальності набувають інтегровані моделі мотивації, що поєднують різні підходи та враховують індивідуальні особливості працівників. До таких моделей належать системи грейдингу, KPI, управління за цілями (MBO), а також концепції залученості персоналу (employee engagement).

Окрему роль відіграє нематеріальна мотивація, яка включає розвиток корпоративної культури, створення сприятливого психологічного клімату, визнання досягнень працівників, можливості професійного зростання та гнучкі форми організації праці. У контексті цифровізації важливого значення набувають інструменти HR-аналітики, гейміфікації, дистанційного навчання та цифрових платформ управління персоналом.

Мотивація персоналу є однією з ключових категорій сучасного менеджменту, що визначає ефективність діяльності організації та рівень досягнення її стратегічних цілей. Теоретичні підходи до мотивації сформувалися в межах різних наукових шкіл і відображають еволюцію поглядів на роль людини в організації — від простого виконавця до стратегічного ресурсу.

Однією з найбільш відомих є змістовна теорія мотивації, зокрема теорія ієрархії потреб А. Маслоу, яка передбачає, що поведінка людини визначається прагненням задовольнити послідовно зростаючі потреби: від фізіологічних до потреб самореалізації. У сучасному менеджменті ця теорія використовується для формування систем мотивації, що поєднують матеріальні стимули (заробітна плата, бонуси) з нематеріальними (визнання, розвиток, кар'єрне зростання).

Значний вплив на розвиток теорії мотивації має також двофакторна теорія Ф. Герцберга, яка розмежовує фактори гігієни (умови праці, заробітна плата) та мотиватори (визнання, досягнення, відповідальність). У практиці сучасного менеджменту це означає, що лише забезпечення належних умов праці не гарантує високої мотивації — необхідним є створення умов для професійного розвитку та самореалізації працівників.

Таблиця 1.3

Основні теорії мотивації та їх застосування в сучасному менеджменті
[13, с. 25]

Теорія мотивації	Автор	Сутність теорії	Практичне застосування в сучасному менеджменті
Ієрархія потреб	А. Маслоу	Потреби людини розташовані у вигляді ієрархії: від базових до потреб самореалізації	Формування комплексних систем мотивації (зарплата, бонуси, розвиток, визнання)
Двофакторна теорія	Ф. Герцберг	Виділяє гігієнічні фактори та мотиватори, що по-різному впливають на задоволеність працею	Покращення умов праці + розвиток персоналу, кар'єрне зростання
Теорія потреб	Д. МакКлелланд	Люди керуються потребами досягнення, влади та причетності	Індивідуальний підхід до мотивації залежно від типу працівника
Теорія очікувань	В. Врум	Мотивація залежить від очікувань результату та винагороди	Впровадження КРІ, бонусних систем, оцінювання результатів
Теорія справедливості	Дж. Адамс	Люди оцінюють справедливість винагороди порівняно з іншими	Забезпечення прозорої та справедливої системи оплати праці
Теорія самодетермінації	Е. Десі, Р. Раян	Мотивація ґрунтується на автономії, компетентності та соціальній взаємодії	Делегування повноважень, розвиток soft skills, гнучка робота
Теорія підкріплення	Б. Скіннер	Поведінка формується через заохочення або покарання	Використання систем винагород і санкцій, корпоративні правила

Серед процесуальних теорій важливе місце посідає теорія очікувань В. Врума, яка базується на уявленні, що мотивація залежить від очікувань працівника щодо результатів своєї діяльності та отримання винагороди. У сучасних організаціях це проявляється у впровадженні систем оцінювання результативності, КРІ та прозорих механізмів винагороди.

Не менш важливою є теорія справедливості Дж. Адамса, згідно з якою працівники оцінюють співвідношення власних зусиль і винагороди порівняно з іншими. У сучасному менеджменті це зумовлює необхідність забезпечення прозорості, об'єктивності та справедливості в оплаті праці та системах стимулювання.

Окрім класичних теорій, сучасний менеджмент активно використовує новітні підходи до мотивації, що враховують зміни у поведінці працівників та розвиток цифрового середовища. Зокрема, теорія самодетермінації підкреслює важливість внутрішньої мотивації, автономії, компетентності та соціальної взаємодії. У практиці це реалізується через делегування повноважень, розвиток гнучких форм зайнятості, створення можливостей для самореалізації

У сучасній системі управління персоналом лідерство та мотивація виступають взаємопов'язаними категоріями, що спільно визначають ефективність діяльності організації. Лідерство є тим механізмом, через який реалізується мотиваційний вплив на працівників, формуються їхні цінності, поведінкові установки та ставлення до праці. Водночас рівень мотивації персоналу виступає індикатором ефективності лідерського впливу. Взаємозв'язок лідерства та мотивації проявляється передусім у тому, що стиль, методи та інструменти лідера безпосередньо впливають на задоволення потреб працівників, їхню залученість у трудовий процес та орієнтацію на досягнення результатів. Лідер, який володіє розвиненими управлінськими та комунікативними компетенціями, здатний створити сприятливе мотиваційне середовище, що стимулює працівників до високопродуктивної праці.

Одним із ключових аспектів цього взаємозв'язку є вплив стилю лідерства на рівень внутрішньої та зовнішньої мотивації. Так, демократичний і партнерський стилі сприяють розвитку внутрішньої мотивації, оскільки забезпечують участь працівників у прийнятті рішень, визнання їхніх досягнень та можливості самореалізації. Натомість авторитарний стиль переважно формує зовнішню мотивацію, що базується на системі контролю, санкцій і винагород.

Важливу роль у формуванні мотивації відіграє трансформаційне лідерство, яке орієнтоване на розвиток потенціалу працівників, формування спільного бачення та натхнення до досягнення стратегічних цілей. Такий лідер стимулює не лише виконання завдань, а й особистісне зростання співробітників, що сприяє підвищенню їхньої залученості та задоволеності працею.

У свою чергу, транзакційне лідерство забезпечує підтримку мотивації через чітке визначення завдань, контроль їх виконання та використання системи матеріального стимулювання. Хоча цей підхід є ефективним для забезпечення стабільності та дисципліни, він не завжди сприяє розвитку творчості та ініціативності персоналу.

Таблиця 1.4

Вплив стилів лідерства на мотивацію персоналу [7, с. 33]

№	Стиль лідерства	Характер впливу на мотивацію	Тип мотивації
1	Авторитарний	Жорсткий контроль, регламентація діяльності, використання санкцій і винагород	Зовнішня
2	Демократичний	Залучення до прийняття рішень, врахування думки працівників, підтримка	Внутрішня + зовнішня
3	Ліберальний	Надання свободи дій, мінімальний контроль	Внутрішня (за умов зрілості персоналу)
4	Трансформаційний	Натхнення, розвиток персоналу, формування спільного бачення	Внутрішня
5	Транзакційний	Чітка система винагород і покарань, контроль результатів	Зовнішня
6	Партнерський	Формування довіри, підтримка, розвиток командної роботи	Внутрішня

Суттєвий вплив на мотивацію має також рівень емоційного інтелекту лідера. Керівник, який здатний розуміти потреби, емоції та очікування працівників, формує атмосферу довіри, підтримки та взаємоповаги, що позитивно позначається на їхній мотивації. У таких умовах працівники відчують свою значущість для організації, що стимулює їх до більш ефективної діяльності.

У сучасних умовах цифровізації та поширення дистанційної роботи взаємозв'язок лідерства та мотивації набуває нових форм. Лідер повинен не лише організовувати роботу команди, а й підтримувати її згуртованість у віртуальному середовищі, забезпечувати ефективні комунікації та використовувати цифрові інструменти для мотивації персоналу (онлайн-платформи, системи оцінювання результативності, гейміфікацію тощо).

Крім того, важливим чинником є формування корпоративної культури, яка відображає цінності, норми та принципи взаємодії в організації. Лідер відіграє ключову роль у її формуванні та підтримці, а корпоративна культура, у свою чергу, виступає потужним інструментом нематеріальної мотивації.

Таким чином, взаємозв'язок лідерства та мотивації працівників є комплексним і багаторівневим процесом, що охоплює як особистісні якості керівника, так і організаційні умови функціонування підприємства. Ефективне поєднання лідерських підходів і мотиваційних інструментів створює передумови для підвищення продуктивності праці, розвитку персоналу та досягнення стратегічних цілей організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЛІДЕРСТВА НА МОТИВАЦІЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та оцінка системи мотивації персоналу

ТОВ «ТерКо Авто Центр» — це підприємство автомобільного профілю, зареєстроване 19 квітня 2006 року в місті Тернополі. Юридична адреса товариства: 46005, Тернопільська область, м. Тернопіль, вул. Микулинецька, 116 А, основний вид діяльності за КВЕД — 45.11 «Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами».

За характером діяльності підприємство функціонує на ринку продажу та обслуговування автомобілів, поєднуючи торговельну, сервісну та клієнтсько-консультаційну складові. Компанія працює в сегменті продажу автомобілів, сервісного обслуговування, запасних частин і акційних програм для клієнтів.

З організаційно-економічної точки зору ТОВ «ТерКо Авто Центр» можна охарактеризувати як суб'єкт господарювання, що здійснює діяльність на регіональному ринку автомобільних товарів і послуг, орієнтуючись на задоволення потреб клієнтів у придбанні транспортних засобів, технічному обслуговуванні та супутньому сервісі [26].

ТОВ «ТерКо Авто Центр» є підприємством автомобільної сфери, яке здійснює діяльність у напрямі реалізації автомобілів та супутнього сервісного обслуговування. Особливості функціонування такого підприємства зумовлюють вагоме значення ефективного лідерства, організації роботи персоналу та формування мотиваційного середовища для забезпечення високої якості обслуговування клієнтів.

На рис. 2.1 відображено динаміку чисельності працівників ТОВ «ТерКо Авто Центр» упродовж 2022–2025 років, що дозволяє оцінити кадрові зміни та

тенденції розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Аналіз даних свідчить, що у 2022 році чисельність персоналу становила 31 особу. У 2023 році відбулося скорочення кількості працівників до 25 осіб, що може бути зумовлено впливом макроекономічних чинників, зокрема наслідками воєнного стану, зниженням ділової активності або оптимізацією витрат підприємства. У 2024 році чисельність персоналу залишалася стабільною на рівні 25 осіб, що свідчить про період адаптації підприємства до нових умов функціонування та утримання кадрового потенціалу без суттєвих змін.

Водночас у 2025 році спостерігається суттєве зростання чисельності персоналу до 48 осіб, що свідчить про активізацію діяльності підприємства, розширення обсягів надання послуг або вихід на нові сегменти ринку. Така динаміка може також вказувати на відновлення попиту на автомобільні товари та послуги, а також на підвищення інвестиційної активності підприємства.

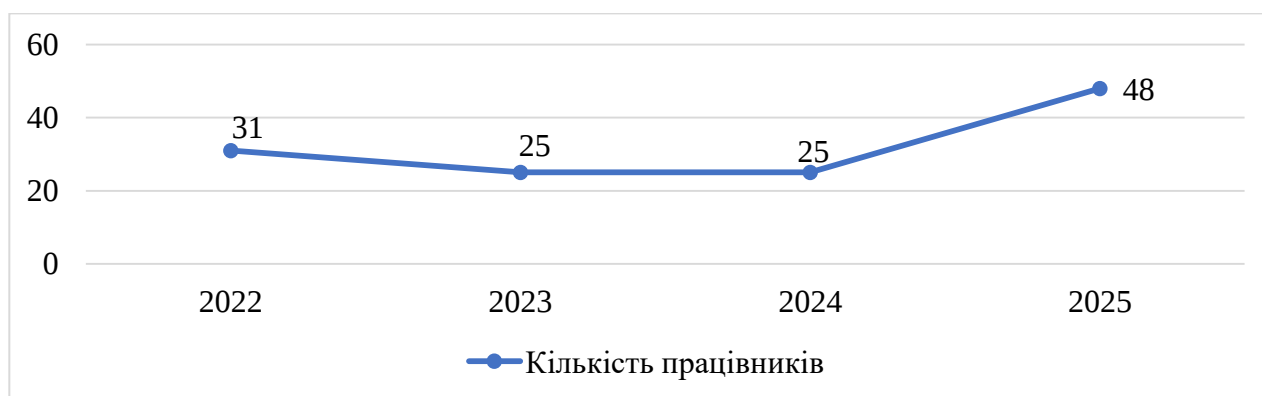


Рис. 2.1. Динаміка чисельності персоналу ТОВ «ТерКо Авто Центр» у 2022–2025 рр. [26]

Загалом за досліджуваний період чисельність персоналу зросла на 17 осіб, або на 54,8 % порівняно з 2022 роком, що є позитивною тенденцією та свідчить про розвиток підприємства. Водночас наявність коливань у 2022–2024 роках вказує на чутливість кадрової політики до зовнішніх економічних умов.

З позиції управління персоналом така динаміка обумовлює підвищену потребу у вдосконаленні системи мотивації, розвитку лідерських компетенцій керівників та формування ефективного кадрового потенціалу. Зокрема, стрімке зростання чисельності персоналу у 2025 році вимагає посилення управлінського контролю, адаптації нових працівників, розвитку командної взаємодії та впровадження сучасних інструментів мотивації.

Таким чином, динаміка чисельності персоналу ТОВ «ТерКо Авто Центр» відображає процеси адаптації підприємства до зовнішніх викликів, а також підтверджує його поступовий розвиток і розширення діяльності, що актуалізує необхідність підвищення ефективності управління персоналом на основі сучасних підходів до лідерства та мотивації.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ТерКо Авто Центр» у 2020–2025 рр. [26]

Показник	2022	2023	2024	2025
Дохід, грн	82 906 400	127 055 100	151 055 500	162 338 600
Темп зростання доходу, %	—	+53,25	+18,89	+7,47
Чистий прибуток, грн	5 328 600	8 095 000	10 390 800	10 183 400
Рентабельність, %	6,43	6,37	6,88	6,27
Активи, грн	42 698 500	54 027 800	58 229 600	69 243 200
Зобов'язання, грн	3 743 300	11 352 200	5 795 700	7 235 100
Дохід на 1 працівника, грн	2 674 400	5 082 204	6 042 220	3 382 054

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ТерКо Авто Центр» у 2022–2025 рр. свідчить про загалом позитивну динаміку розвитку підприємства, що проявляється у зростанні доходу, чистого прибутку, активів та поступовому зміцненні його ринкових позицій. Водночас окремі показники демонструють певну нестабільність, що дає підстави говорити про вплив як зовнішніх, так і внутрішніх чинників на результати діяльності товариства.

Насамперед слід відзначити стійке зростання доходу підприємства. Якщо у 2022 році його обсяг становив 82 906 400 грн, то у 2023 році він зріс до 127 055 100 грн, тобто на 53,25 %. Такий приріст є суттєвим і може свідчити про активізацію господарської діяльності, розширення обсягів продажу автомобілів і супутніх послуг, а також про посилення попиту на продукцію та сервіс підприємства. У 2024 році дохід продовжив зростати і досяг 151 055 500 грн, що на 18,89 % більше, ніж у попередньому році. У 2025 році позитивна тенденція збереглася, хоча темп приросту дещо уповільнився і становив 7,47 %, а дохід зріс до 162 338 600 грн. Отже, за досліджуваний період дохід підприємства майже подвоївся, що свідчить про загальне розширення масштабів діяльності.

Позитивною є й динаміка чистого прибутку. У 2022 році він становив 5 328 600 грн, у 2023 році зріс до 8 095 000 грн, а у 2024 році досяг максимального значення за аналізований період — 10 390 800 грн. У 2025 році спостерігається незначне зменшення чистого прибутку до 10 183 400 грн. Хоча абсолютне скорочення не є критичним, воно може свідчити про зростання витрат, підвищення собівартості реалізації, збільшення адміністративних чи операційних витрат або зміну структури доходів. Разом із тим загальний рівень прибутковості підприємства залишається достатньо високим, що вказує на його фінансову стійкість.

Рентабельність діяльності упродовж 2022–2025 рр. коливалася в межах 6,27–6,88 %, що свідчить про відносно стабільний рівень ефективності господарювання. У 2022 році рентабельність становила 6,43 %, у 2023 році дещо знизилася до 6,37 %, у 2024 році досягла найвищого значення — 6,88 %, а у 2025 році скоротилася до 6,27 %. Така динаміка дозволяє зробити висновок, що, незважаючи на зростання доходів, підприємство не завжди однаковою мірою трансформує їх у фінансовий результат. Зниження рентабельності у 2025 році вказує на потребу більш ретельного контролю витрат і підвищення ефективності використання ресурсів.

Значне зростання спостерігається і за показником активів підприємства. У 2022 році їх обсяг становив 42 698 500 грн, у 2023 році — 54 027 800 грн, у 2024 році — 58 229 600 грн, а у 2025 році — 69 243 200 грн. Зростання активів у цілому є позитивною ознакою, оскільки свідчить про розширення ресурсної бази підприємства, збільшення майнового потенціалу та можливостей для подальшого розвитку. Така тенденція може бути пов'язана як із нарощенням основних засобів, так і зі збільшенням оборотних активів унаслідок розширення обсягів діяльності.

Аналіз зобов'язань показує більш нерівномірну динаміку. У 2022 році їх обсяг становив 3 743 300 грн, у 2023 році різко зріс до 11 352 200 грн, у 2024 році зменшився до 5 795 700 грн, а у 2025 році знову зріс до 7 235 100 грн. Такі коливання можуть свідчити про зміну політики фінансування діяльності, використання короткострокових зобов'язань, кредиторської заборгованості або залучення зовнішніх ресурсів. Водночас, якщо співвідносити зобов'язання із загальним обсягом активів, можна дійти висновку, що підприємство не перебуває у стані критичної залежності від позикового капіталу, що позитивно характеризує його фінансову стійкість.

Окремої уваги заслуговує динаміка чисельності працівників. У 2022 році на підприємстві працювала 31 особа, у 2023–2024 рр. — по 25 осіб, а у 2025 році чисельність персоналу різко зросла до 48 осіб. Скорочення чисельності у 2023 році на тлі зростання доходу може свідчити про підвищення інтенсивності праці, оптимізацію штатної структури або зростання продуктивності персоналу. Водночас різке збільшення кількості працівників у 2025 році, ймовірно, пов'язане з розширенням діяльності, потребою в додаткових трудових ресурсах або зміною організаційної структури підприємства.

Показник доходу на одного працівника є важливим індикатором ефективності використання трудового потенціалу. У 2022 році він становив 2 674 400 грн, у 2023 році зріс до 5 082 204 грн, а у 2024 році досяг максимального значення — 6 042 220 грн., що свідчить про істотне підвищення продуктивності

праці внаслідок зростання доходу при меншій чисельності персоналу. Проте у 2025 році показник знизився до 3 382 054 грн, що пояснюється випереджальним зростанням чисельності працівників порівняно з темпами приросту доходу. Така ситуація може свідчити про тимчасове зниження ефективності використання трудових ресурсів, характерне для періоду розширення штату та адаптації нових працівників.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «ТерКо Авто Центр» у 2022–2025 рр. демонструє позитивну динаміку розвитку, що підтверджується зростанням доходу, прибутку та активів. Разом із тим зниження доходу на одного працівника у 2025 році, коливання рентабельності та зобов'язань свідчать про наявність окремих проблемних аспектів в управлінні ресурсами.

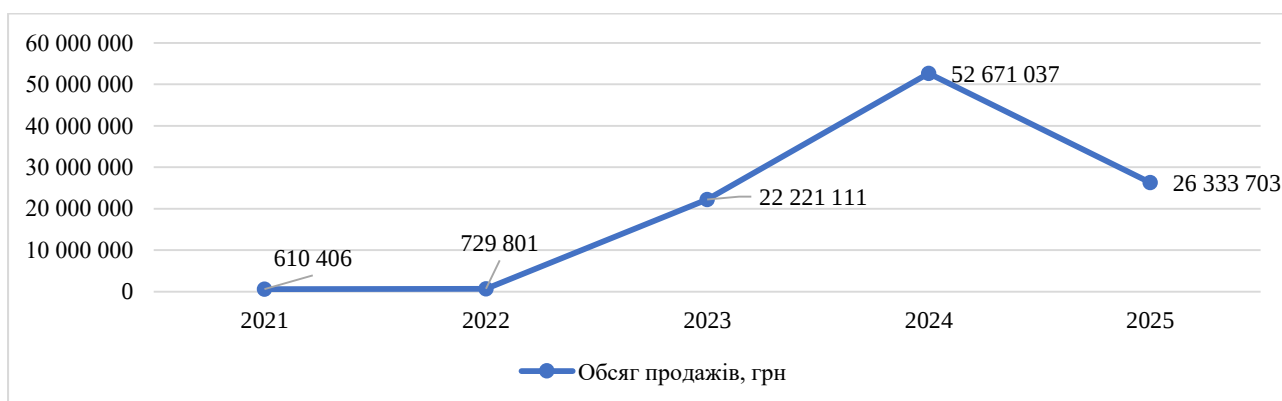


Рис. 2.2. Динаміка обсягів продажів ТОВ «ТерКо Авто Центр» у 2021–2025 рр. [26].

На рис. 2.2 відображено зміну обсягів продажів ТОВ «ТерКо Авто Центр» упродовж 2021–2025 років, що дозволяє оцінити тенденції розвитку збутової діяльності підприємства. Аналіз динаміки свідчить про наявність різко вираженої висхідної тенденції у 2022–2024 роках. Зокрема, у 2021 році обсяг продажів становив лише 610 406 грн, а у 2022 році незначно зріс до 729 801 грн, що свідчить про обмежені масштаби діяльності або складні умови

функціонування підприємства на початковому етапі аналізованого періоду. Починаючи з 2023 року спостерігається стрімке зростання продажів до 22 221 111 грн, що у десятки разів перевищує показники попередніх років. Така динаміка може бути зумовлена активізацією діяльності підприємства, розширенням асортименту продукції, налагодженням партнерських зв'язків або зростанням попиту на автомобільні товари та послуги.

У 2024 році досягнуто максимального значення обсягу продажів — 52 671 037 грн, що свідчить про пік ділової активності підприємства та ефективну реалізацію стратегії розвитку. Зростання продажів у цей період може бути пов'язане з розширенням ринку, підвищенням ефективності маркетингової політики або вдосконаленням системи управління.

Водночас у 2025 році спостерігається зниження обсягів продажів до 26 333 703 грн, що становить майже дворазове скорочення порівняно з попереднім роком. Така тенденція може свідчити про насичення ринку, посилення конкуренції, зміну попиту або внутрішні організаційні фактори, зокрема перебудову бізнес-процесів чи зміну кадрової політики. Загалом динаміка продажів підприємства характеризується високою варіативністю, що вказує на нестабільність зовнішнього середовища та чутливість підприємства до ринкових змін. У цьому контексті особливого значення набуває підвищення ефективності управління збутовою діяльністю, а також удосконалення системи мотивації персоналу, зокрема працівників, залучених до процесу продажів.

Аналіз фінансових коефіцієнтів діяльності ТОВ «ТерКо Авто Центр» за 2019–2024 роки дозволяє комплексно оцінити рівень фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності та прибутковості підприємства, а також виявити ключові тенденції його розвитку. Передусім доцільно розглянути показники ділової активності. Оборотність робочого капіталу у 2019 році становила 9,70, що свідчить про високий рівень ефективності використання оборотних ресурсів. Проте у 2020 році цей показник суттєво знизився до 5,40, а у 2022 році — до 3,40, що може бути пов'язано зі зниженням обсягів реалізації, порушенням

логістичних ланцюгів або зростанням залишків оборотних активів. У 2023–2024 роках спостерігається часткове відновлення показника до 4,30 та 4,20 відповідно, що свідчить про стабілізацію діяльності підприємства, хоча рівень ефективності використання оборотного капіталу ще не досяг докризових значень.

Важливу роль у фінансовому аналізі відіграють показники ліквідності. Абсолютна ліквідність у 2019–2020 роках була на низькому рівні (0,40 % та 2,10 %), що свідчить про обмежені можливості підприємства щодо негайного погашення короткострокових зобов'язань. Однак у 2022 році відбулося різке зростання цього показника до 101,40 %, що свідчить про значне накопичення високоліквідних активів. У 2023 році абсолютна ліквідність знизилася до 50,20 %, а у 2024 році знову суттєво зросла до 224,90 %, що може свідчити про надмірну концентрацію грошових коштів або неефективне їх використання.

Поточна ліквідність упродовж усього періоду залишається на надзвичайно високому рівні (від 377,20 % до 833,30 %), що значно перевищує нормативні значення. Така ситуація, з одного боку, свідчить про високий рівень платоспроможності підприємства, а з іншого — може вказувати на нераціональне використання оборотних активів, зокрема надлишкові запаси або дебіторську заборгованість.

Аналіз фінансової стійкості показує позитивну динаміку коефіцієнта автономії. У 2019–2020 роках він становив близько 63 %, що вже є достатнім рівнем незалежності від позикового капіталу. У 2022–2024 роках цей показник зріс до 74,10 %, 73,60 % та 86,10 % відповідно, що свідчить про зміцнення фінансової незалежності підприємства та зниження його залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Показники прибутковості також демонструють позитивну тенденцію. Чиста маржа після суттєвого зниження у 2020 році до 2,10 % у подальші роки стабілізувалася на рівні 6,4–6,9 %, що свідчить про відновлення ефективності операційної діяльності. Рентабельність оборотних активів у 2019 році була надзвичайно високою (62,30 %), однак у 2020 році різко знизилася до 8,20 %, що

може бути пов'язано з кризовими явищами. У подальші роки спостерігається поступове зростання цього показника до 22,70 % у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності використання оборотних ресурсів.

Аналогічну динаміку демонструє рентабельність активів: після зниження у 2020 році до 5 % у 2022–2024 роках вона стабільно зростає і досягає 17,80 %, що свідчить про підвищення загальної ефективності використання майна підприємства.

Таблиця 2.2

Фінансові коефіцієнти діяльності ТОВ «ТерКо Авто Центр» [26].

Показник	2019	2020	2022	2023	2024
Оборотність робочого капіталу	9,70	5,40	3,40	4,30	4,20
Абсолютна ліквідність, %	0,40	2,10	101,40	50,20	224,90
Поточна ліквідність, %	419,70	530,60	833,30	377,20	790,80
Коефіцієнт автономії, %	63,10	63,00	74,10	73,60	86,10
Чиста маржа, %	7,00	2,10	6,60	6,40	6,90
Рентабельність оборотних активів, %	62,30	8,20	17,10	18,90	22,70
Рентабельність активів, %	34,50	5,00	12,50	15,00	17,80
Оборотність загальних активів	5,60	2,50	2,00	2,60	2,70

Оборотність загальних активів у 2019 році становила 5,60, проте у 2020–2022 роках знизилася до 2,50–2,00, що свідчить про уповільнення ділової активності. У 2023–2024 роках спостерігається незначне зростання цього показника до 2,60–2,70, що може свідчити про поступове відновлення ефективності використання активів.

Відтак, слід зазначити, що ТОВ «ТерКо Авто Центр» характеризується високим рівнем ліквідності та фінансової стійкості, що створює надійну основу для його подальшого розвитку. Водночас окремі показники, зокрема надмірно

висока ліквідність і зниження оборотності капіталу, можуть свідчити про неефективне використання ресурсів.

Аналіз ринкових показників діяльності ТОВ «ТерКо Авто Центр» за 2019–2024 роки дозволяє оцінити позиції підприємства на ринку, темпи його зростання, а також ефективність реалізації стратегії розвитку в умовах нестабільного економічного середовища.

Показник абсолютного приросту виручки демонструє значну варіативність. У 2019 році спостерігалось суттєве зростання (+71,52 млн грн), що свідчить про активну експансію підприємства. У 2020 році відбулося різке падіння (-75,23 млн грн), що можна пояснити негативним впливом зовнішніх факторів. У 2023 році підприємство відновило зростання (+44,90 млн грн), а у 2024 році приріст зберігся, хоча й зменшився до +23,59 млн грн. Така динаміка вказує на поступову стабілізацію діяльності, однак із певним уповільненням темпів розвитку.

Показник CAGR виручки за 3 роки відображає довгострокову тенденцію розвитку. У 2019 році він становив 43,30 %, що свідчить про високі темпи зростання. У 2020 році показник різко знизився до 2,50 %, а у 2022 році набув від’ємного значення (-19,60 %), що свідчить про період скорочення діяльності. У 2023–2024 роках CAGR знову набуває позитивного значення (15,70 % та 22,60 % відповідно), що вказує на відновлення темпів розвитку підприємства та його поступове повернення до зростання.

Аналіз позицій підприємства на ринку свідчить про їх нестабільність. У 2019 році компанія займала 193 місце, у 2020 році — 309, що означає суттєве погіршення конкурентних позицій. У 2022 році спостерігається покращення до 239 місця, проте у 2023–2024 роках позиції знову погіршуються (280 та 311 місця відповідно). Це свідчить про високу конкуренцію на ринку та недостатню стійкість ринкових позицій підприємства.

Показник частки ринку залишається стабільно низьким (0,05–0,10 %), що підтверджує відносно невеликі масштаби діяльності підприємства порівняно з

іншими учасниками ринку. Водночас незначні коливання цього показника свідчать про відсутність суттєвого прориву у розширенні ринкової присутності.

Показник середнього приросту виручки за 3 роки також характеризується значною нестабільністю. Після високого значення у 2019 році (34,51 млн грн) він різко знизився у 2020 році (1,91 млн грн) та став від'ємним у 2022 році (-25,14 млн грн). У 2023–2024 роках показник знову демонструє позитивну динаміку (14,90 та 22,83 млн грн), що свідчить про поступове відновлення зростання.

Таблиця 2.3

Ринкові показники діяльності ТОВ «ТерКо Авто Центр» [26]

Показник	2019	2020	2022	2023	2024
Абсолютний приріст виручки, млн грн	71,52	-75,23	—	44,90	23,59
CAGR виручки за 3 роки, %	43,30	2,50	-19,60	15,70	22,60
Місце компанії на ринку	193	309	239	280	311
Частка ринку, %	0,10	0,05	0,06	0,05	0,05
Середній приріст виручки за 3 роки, млн грн	34,51	1,91	-25,14	14,90	22,83
Відносний приріст виручки за рік, %	83,90	-48,00	—	55,20	18,70

Аналогічні тенденції спостерігаються і щодо відносного приросту виручки. У 2019 році він становив 83,90 %, що є дуже високим показником. У 2020 році зафіксовано різке падіння (-48 %), що свідчить про кризовий період. У 2023 році показник знову зріс до 55,20 %, а у 2024 році — до 18,70 %, що підтверджує наявність позитивної, хоча і нестабільної тенденції розвитку.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що діяльність ТОВ «ТерКо Авто Центр» у досліджуваному періоді характеризується високою волатильністю ринкових показників. Підприємство пройшло етап різкого спаду у 2020–2022 роках, після чого відбулося поступове відновлення його позицій. Водночас низька частка ринку та нестабільність позицій у рейтингу свідчать про необхідність посилення конкурентних переваг.

Система мотивації персоналу ТОВ «ТерКо Авто Центр» функціонує як багаторівневий механізм управлінського впливу, спрямований на узгодження інтересів працівників із стратегічними цілями підприємства. Її ефективність визначається здатністю трансформувати зовнішні стимули у внутрішню зацікавленість працівників у результатах праці, що особливо актуально в умовах динамічного ринку автомобільного бізнесу.

Таблиця 2.4

Характеристика системи мотивації персоналу ТОВ «ТерКо Авто Центр»*

Складова мотивації	Зміст та інструменти	Переваги	Проблеми та обмеження
Матеріальна мотивація	Заробітна плата (фіксована частина), премії, бонуси за результати продажів	Орієнтація на результат; стимулює продуктивність праці; пряма залежність від результатів діяльності	Короткострокова орієнтація; ігнорування якісних показників; залежність від фінансових результатів
Нематеріальна мотивація	Психологічний клімат, визнання досягнень, комунікація в колективі	Підвищує залученість; формує лояльність персоналу; покращує командну взаємодію	Відсутність системності; слабкий розвиток кар'єрного планування; недостатня формалізація
Організаційна мотивація	Стиль управління, розподіл повноважень, участь у прийнятті рішень	Гнучкість управління; можливість адаптації до ситуації	Низький рівень делегування; обмежена участь працівників у прийнятті рішень
Соціально-психологічна мотивація	Корпоративна культура, командна робота, взаємоповага	Формує позитивний клімат; сприяє стабільності колективу	Відсутність чітких корпоративних цінностей; недостатня стратегічна спрямованість
Лідерський компонент	Стиль лідерства, комунікація, довіра, натхнення персоналу	Потенціал посилення мотивації; формування внутрішньої мотивації	Недостатній розвиток лідерських компетенцій; слабка інтеграція в систему мотивації

* Складено автором самостійно.

З позицій сучасних теорій мотивації (зокрема ієрархії потреб А. Маслоу, двофакторної теорії Ф. Герцберга та теорії набутих потреб Д. МакКлелланда) можна констатувати, що на підприємстві переважає орієнтація на задоволення базових і частково соціальних потреб працівників. Матеріальна винагорода, стабільність зайнятості та належні умови праці забезпечують реалізацію фізіологічних і безпекових потреб, тоді як формування сприятливого клімату в колективі сприяє задоволенню соціальних потреб.

Водночас потреби вищого рівня — зокрема потреба у визнанні, самореалізації та професійному зростанні — задовольняються фрагментарно, що обмежує потенціал внутрішньої мотивації персоналу та знижує рівень його довгострокової залученості.

Структурно мотиваційна система підприємства включає такі ключові компоненти:

1) Матеріальна мотивація. Вона представлена системою оплати праці, що поєднує фіксовану заробітну плату та змінну частину у вигляді премій і бонусів. Особливістю є залежність змінної складової від індивідуальних результатів діяльності, насамперед у сфері продажів. Такий підхід відповідає концепції результативного управління (performance-based management), однак має обмеження у вигляді короткострокової орієнтації на фінансові показники без врахування якісних аспектів діяльності.

2) Нематеріальна мотивація. Нематеріальні стимули реалізуються через підтримку позитивного психологічного клімату, неформальне визнання досягнень, а також створення умов для комунікації та взаємодії між працівниками. Однак відсутність систематизованих програм розвитку персоналу, кар'єрного планування та формалізованих процедур оцінювання обмежує ефективність цього інструменту.

3) Організаційна мотивація. Організаційний аспект мотивації проявляється у структурі управління, стилі керівництва та розподілі повноважень. На підприємстві простежуються елементи ситуаційного підходу до управління, однак рівень делегування повноважень і залучення працівників до прийняття рішень залишається обмеженим, що знижує їхню ініціативність і відповідальність.

4) Соціально-психологічна мотивація. Важливим елементом є формування корпоративної культури, яка базується на принципах взаємоповаги, підтримки та командної роботи. Разом із тим, відсутність чітко сформульованих

корпоративних цінностей і стандартів поведінки знижує можливості використання цього інструменту як стратегічного чинника мотивації.

Аналіз практики функціонування системи мотивації дозволяє виявити її ключові проблемні аспекти:

- переважання зовнішньої (екструнсивної) мотивації над внутрішньою (інтринсивною);
- відсутність інтегрованої системи оцінювання результативності персоналу;
- недостатній рівень індивідуалізації стимулів;
- обмежене використання інструментів нематеріального заохочення;
- слабка інтеграція мотиваційної політики із загальною стратегією розвитку підприємства.

Водночас слід підкреслити, що система мотивації має потенціал до трансформації. Зокрема, зростання фінансових показників підприємства створює передумови для розширення стимулюючих механізмів, а розвиток лідерських компетенцій управлінського персоналу може стати каталізатором формування ефективного мотиваційного середовища. У сучасних умовах особливого значення набуває інтеграція мотиваційної системи з концепцією лідерства. Ефективний лідер не лише використовує формальні інструменти стимулювання, але й формує ціннісні орієнтири, забезпечує довіру, надихає персонал і сприяє розвитку його потенціалу. Саме така синергія дозволяє трансформувати мотивацію з інструменту короткострокового впливу у стратегічний фактор сталого розвитку підприємства.

Аналіз даних табл. 2.5 дозволяє констатувати наявність комплексних проблем у системі мотивації персоналу підприємства, які мають як організаційний, так і поведінковий характер. Насамперед, домінування зовнішніх стимулів (заробітна плата, бонуси) над внутрішніми факторами мотивації зумовлює короткострокову орієнтацію працівників на досягнення

фінансових результатів без належного рівня зацікавленості у розвитку підприємства.

Таблиця 2.5

**Основні проблеми системи мотивації персоналу ТОВ «ТерКо Авто
Центр»***

Проблема	Прояв на підприємстві	Наслідки
Переважає зовнішня мотивація	Орієнтація на зарплату і бонуси	Низька внутрішня зацікавленість
Відсутність KPI-системи	Немає чітких критеріїв оцінювання	Суб'єктивність винагород
Недостатня індивідуалізація	Однакові підходи до різних працівників	Зниження ефективності стимулювання
Слабка нематеріальна мотивація	Відсутність систем розвитку	Низька залученість персоналу
Недостатня роль лідерства	Формальний стиль управління	Відсутність натхнення та довіри

* Складено автором самостійно.

Відсутність формалізованої KPI-системи ускладнює об'єктивну оцінку результативності діяльності персоналу та знижує прозорість процесу винагородження, що може призводити до виникнення суб'єктивізму та зниження довіри до управлінських рішень. Недостатній рівень індивідуалізації стимулів, у свою чергу, обмежує можливість врахування професійних, психологічних та мотиваційних особливостей працівників, що негативно впливає на ефективність їх трудової діяльності.

Окрему увагу слід звернути на слабкий розвиток нематеріальної мотивації, зокрема відсутність системного підходу до професійного розвитку, кар'єрного зростання та визнання досягнень працівників, що знижує рівень їх залученості, лояльності та ініціативності.

2.2. Аналіз стилів лідерства та їх впливу на рівень мотивації працівників

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства дедалі більшою мірою визначається не лише обсягом фінансових ресурсів чи рівнем технічного забезпечення, а й якістю управлінського впливу на персонал. У цьому контексті особливого значення набуває стиль лідерства, який формує характер взаємодії між керівництвом і працівниками, визначає рівень довіри в колективі, впливає на трудову поведінку персоналу, його залученість, відповідальність та мотивацію до досягнення результатів. Для підприємства автомобільного профілю, яким є ТОВ «ТерКо Авто Центр», значення лідерства є особливо вагомим, оскільки специфіка його діяльності передбачає поєднання комерційної, сервісної та комунікаційної складових, а отже, вимагає не лише чіткого адміністрування, а й постійної координації, підтримки командної взаємодії та стимулювання працівників до якісного виконання завдань.

Аналіз організаційної практики підприємства дає підстави стверджувати, що в управлінні персоналом ТОВ «ТерКо Авто Центр» переважає поєднання елементів авторитарного, ситуаційного та частково партнерського стилів лідерства. Така комбінація є характерною для підприємств, діяльність яких здійснюється в умовах високої ринкової динаміки, значної відповідальності за кінцевий результат та потреби в оперативному реагуванні на зміни попиту, поведінки споживачів і конкурентного середовища. Водночас саме неоднорідність стилів керівництва зумовлює диференційований вплив на мотивацію персоналу.

Авторитарні елементи лідерства найбільш чітко проявляються в тих сферах діяльності підприємства, де необхідними є жорсткий контроль, дотримання стандартів обслуговування, точність виконання процедур та відповідальність за фінансовий результат. Передусім це стосується продажів, сервісного обслуговування та виконання внутрішніх регламентів. У такій управлінській моделі керівник концентрує у своїх руках основні повноваження

щодо прийняття рішень, визначає пріоритети діяльності, встановлює вимоги до якості роботи та здійснює контроль за їх виконанням. З одного боку, це забезпечує дисципліну, організованість та чіткість функціонування підприємства, що особливо важливо для збереження стандартів сервісу й підтримання результативності. З іншого боку, надмірна централізація може стримувати ініціативність працівників, знижувати їхню внутрішню зацікавленість та формувати переважно зовнішню мотивацію, засновану на прагненні уникнути санкцій або отримати матеріальну винагороду.

Для ТОВ «ТерКо Авто Центр» така особливість є особливо відчутною у зв'язку з тим, що значна частина мотиваційного механізму підприємства орієнтована на досягнення кількісних показників, насамперед у сфері продажів. Це означає, що працівники часто сприймають свою трудову активність крізь призму короткострокового результату, пов'язаного із заробітною платою, бонусами та преміями. У таких умовах авторитарний стиль управління підсилює екстринсивну мотивацію, однак не завжди сприяє розвитку інтринсивної, тобто внутрішньої мотивації, яка базується на задоволенні від праці, можливості професійного зростання, самореалізації та відчутті особистої значущості для підприємства [26].

Водночас управлінська практика досліджуваного підприємства не зводиться виключно до авторитарної моделі. У діяльності керівництва простежуються також ознаки ситуаційного стилю лідерства, який виявляється в адаптації управлінських підходів залежно від конкретних обставин, характеру завдань та рівня професійної зрілості працівників. Саме ситуаційний стиль є досить поширеним у підприємницьких структурах, які функціонують у нестабільному ринковому середовищі та змушені швидко реагувати на зміну зовнішніх умов. Для ТОВ «ТерКо Авто Центр» це має особливе значення з огляду на коливання фінансово-економічних показників, зміну чисельності персоналу, нестійкість ринкових позицій та потребу в адаптації до умов післякризового відновлення.

Ситуаційне лідерство на підприємстві проявляється в тому, що рівень управлінського контролю, форма комунікації та ступінь делегування повноважень змінюються залежно від завдань і контексту. У періоди зростання навантаження, розширення обсягів продажів або кадрових змін керівництво, як правило, посилює контроль та централізацію прийняття рішень. У стабільніші періоди або в роботі з досвідченими працівниками може використовуватися більш гнучкий підхід, що передбачає певну автономію, довіру та самостійність у виконанні функціональних обов'язків. Така модель має позитивний вплив на мотивацію персоналу, оскільки дозволяє частково враховувати професійні особливості працівників та специфіку їхніх робочих завдань. Однак за відсутності чітко формалізованої системи оцінювання результативності вона може сприйматися працівниками як непослідовна, що створює ризики суб'єктивізму в управлінських рішеннях.

Окремі риси партнерського стилю лідерства виявляються у сфері міжособистісної взаємодії, підтримки робочого клімату та командної координації. Для підприємства, яке функціонує у сфері продажу та сервісного обслуговування автомобілів, важливе значення має не лише індивідуальна результативність працівника, а й загальна узгодженість роботи колективу. Саме тому керівництво об'єктивно зацікавлене у підтриманні конструктивних комунікацій, формуванні взаємної довіри, кооперації між підрозділами та попередженні конфліктних ситуацій. Партнерські елементи лідерства, навіть якщо вони не мають цілком системного характеру, позитивно впливають на емоційний стан працівників, їхнє відчуття належності до команди та загальний рівень лояльності до підприємства.

Разом із тим слід констатувати, що партнерський стиль на підприємстві ще не перетворився на повноцінну управлінську філософію. Його прояви мають радше фрагментарний характер і значною мірою залежать від особистісних якостей конкретних керівників, а не від формалізованих стандартів лідерської поведінки. Це означає, що потенціал такого стилю у сфері мотивації персоналу

використовується не повною мірою. За умов більш послідовного впровадження принципів партнерства, зворотного зв'язку, залучення працівників до обговорення рішень і визнання їхнього внеску в результати діяльності підприємства можна було б очікувати істотного підвищення рівня їхньої внутрішньої мотивації.

У контексті аналізу стилів лідерства важливо також звернути увагу на те, що структура мотивації працівників ТОВ «ТерКо Авто Центр» залишається значною мірою орієнтованою на зовнішні стимули. Це зумовлює певну залежність трудової поведінки від системи контролю, преміювання та матеріального заохочення. За таких умов стиль лідерства стає не просто способом управління людьми, а визначальним чинником, який або підсилює, або послаблює обмеження існуючої мотиваційної системи. Якщо керівництво спирається переважно на адміністративний тиск і контроль, це консервує зовнішню мотивацію та обмежує простір для формування ініціативності, самостійності й залученості. Якщо ж управлінський вплив доповнюється елементами довіри, делегування, підтримки та професійного визнання, це створює передумови для розвитку внутрішньої мотивації та більш стійкої прив'язаності працівників до організації.

Особливу роль у цьому контексті відіграє лідерський вплив на соціально-психологічний клімат колективу. Для підприємств сфери послуг мотивація персоналу не може розглядатися лише як функція винагороди за результат. Якість взаємодії всередині колективу, характер комунікації з керівником, відчуття справедливості, можливість бути почутим і визнаним мають не менше значення, ніж розмір грошового заохочення. У ТОВ «ТерКо Авто Центр» недостатня формалізація нематеріальної мотивації та обмежений рівень індивідуалізації стимулів частково компенсуються саме управлінським стилем. Проте така компенсація може бути ефективною лише за умови достатньо високого рівня розвитку лідерських компетенцій керівників, зокрема в частині

емоційного інтелекту, комунікаційної гнучкості та здатності до формування довіри.

Таблиця 2.6

Вплив стилів лідерства на рівень мотивації працівників ТОВ «ТерКо Авто Центр»*

Стиль лідерства	Прояв на підприємстві	Вплив на мотивацію	Переваги	Обмеження
Авторитарний	Централізація прийняття рішень, контроль виконання, чіткі вимоги до результатів	Формує зовнішню мотивацію (орієнтація на оплату, бонуси)	Дисципліна, швидкість прийняття рішень, контроль якості	Зниження ініціативності, слабка внутрішня мотивація
Ситуаційний	Адаптація стилю управління залежно від умов, завдань та досвіду працівників	Частково формує як зовнішню, так і внутрішню мотивацію	Гнучкість управління, адаптивність, врахування контексту	Ризик непослідовності, суб'єктивність рішень
Партнерський	Комунікація, підтримка, елементи довіри та взаємодії в колективі	Підвищує внутрішню мотивацію, залученість і лояльність	Покращення клімату, розвиток командної роботи	Неповна реалізація, відсутність системності
Трансформаційний (потенційний)	Частково проявляється через натхнення та підтримку персоналу	Формує внутрішню мотивацію, орієнтацію на розвиток	Підвищення залученості, ініціативності, самореалізації	Недостатній рівень впровадження

* Складено автором самостійно.

З погляду сучасних теорій мотивації можна стверджувати, що стиль лідерства на підприємстві впливає на різні рівні потреб працівників. Авторитарний стиль забезпечує задоволення потреб у безпеці та структурованості, оскільки задає чіткі правила, вимоги та очікування. Партнерський стиль сприяє задоволенню соціальних потреб, потреб у визнанні та причетності, оскільки формує командний дух і підтримує взаємоповагу. Ситуаційний стиль створює можливість більш гнучкого поєднання цих підходів, однак його ефективність залежить від професіоналізму керівника та його здатності коректно оцінювати контекст. Саме тому на досліджуваному підприємстві рівень мотивації працівників визначається не лише формальною

структурою стимулювання, а й характером лідерської поведінки, яка задає реальні умови функціонування мотиваційного механізму.

Не менш важливою є й та обставина, що в умовах зростання чисельності персоналу, яке було зафіксоване у 2025 році, значення стилю лідерства для підприємства істотно зростає. Розширення штату означає необхідність більш складної координації, адаптації нових працівників, забезпечення єдності стандартів роботи та підтримання внутрішньої згуртованості. За таких умов жорстко централізований стиль може виявитися недостатньо ефективним, оскільки обмежує швидкість комунікації та перевантажує керівництво операційними функціями. Натомість більш розвинені партнерські та ситуаційні підходи дають змогу розподіляти відповідальність, підвищувати рівень самостійності персоналу та формувати більш стабільну мотиваційну основу діяльності.

Отже, аналіз стилів лідерства у ТОВ «ТерКо Авто Центр» дозволяє зробити висновок, що на підприємстві сформувалася змішана модель управлінського впливу, в якій домінують авторитарні та ситуаційні елементи за наявності окремих ознак партнерського підходу. Така модель забезпечує базову керованість, дисципліну та орієнтацію на результат, однак не повною мірою сприяє розвитку внутрішньої мотивації, ініціативності та довгострокової залученості працівників. Саме тому подальше вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві доцільно пов'язувати з поступовим посиленням партнерського й трансформаційного компонентів лідерства, розвитком лідерських компетенцій керівників, розширенням практик зворотного зв'язку та залучення працівників до досягнення спільних цілей. Лише за таких умов стиль лідерства зможе виступати не лише інструментом поточного контролю, а й стратегічним чинником підвищення мотивації персоналу та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ КОМАНДИ ЛІДЕРОМ

У сучасних умовах трансформації економіки, зростання конкуренції та підвищення ролі людського капіталу у формуванні конкурентних переваг підприємств особливого значення набуває вдосконалення системи управління персоналом на основі розвитку ефективного лідерства. Для підприємств сфери продажу та сервісного обслуговування, зокрема ТОВ «ТерКо Авто Центр», лідерство виступає не лише інструментом організації праці, але й ключовим чинником формування мотиваційного середовища, що визначає рівень залученості, продуктивності та лояльності працівників.

Результати проведеного аналізу засвідчили, що на підприємстві сформувалася змішана модель лідерства, у якій домінують авторитарні та ситуаційні підходи за наявності окремих елементів партнерського стилю. Така модель забезпечує належний рівень контролю та дисципліни, однак не повною мірою сприяє розвитку внутрішньої мотивації персоналу, що обмежує потенціал довгострокового зростання підприємства. У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба у трансформації лідерських підходів у напрямі посилення їх людиноцентричності, гнучкості та стратегічної спрямованості.

Одним із ключових напрямів удосконалення лідерства на підприємстві є перехід від домінування адміністративно-контрольної моделі управління до інтегрованої моделі, що поєднує елементи партнерського та трансформаційного лідерства. Такий підхід передбачає зміну акцентів у системі управління з жорсткого контролю на розвиток довіри, делегування повноважень, стимулювання ініціативності та формування у працівників відчуття причетності до досягнення стратегічних цілей підприємства. У цьому контексті лідер виступає не лише як організатор процесів, але і як наставник, координатор та джерело мотиваційного впливу [3, с. 67].

Таблиця 3.1

Основні напрями вдосконалення лідерства як інструменту підвищення мотивації персоналу ТОВ «ТерКо Авто Центр»*

Напрямок удосконалення	Сутність заходів	Очікуваний вплив на мотивацію	Результат для підприємства
Трансформація стилю лідерства	Перехід від авторитарного до партнерського та трансформаційного стилю управління	Зростання внутрішньої мотивації, залученості та ініціативності працівників	Підвищення продуктивності праці, розвиток командної роботи
Розвиток лідерських компетенцій	Навчання керівників (емоційний інтелект, комунікації, управління конфліктами)	Покращення психологічного клімату, підвищення довіри до керівництва	Зниження плинності кадрів, зростання лояльності персоналу
Впровадження KPI-системи	Формалізація критеріїв оцінювання результативності (кількісні + якісні показники)	Підвищення справедливості винагород, чіткість очікувань	Зростання ефективності управління та результативності праці
Розвиток нематеріальної мотивації	Визнання досягнень, кар'єрне планування, навчання, зворотний зв'язок	Посилення внутрішньої мотивації та самореалізації	Підвищення залученості персоналу, формування корпоративної культури
Цифровізація HR-процесів	Використання HR-аналітики, автоматизованих систем оцінювання та навчання	Індивідуалізація мотивації, прозорість управління	Оптимізація управлінських процесів, підвищення ефективності рішень
Посилення ролі лідерства в кризових умовах	Формування адаптивного стилю управління, підтримка персоналу в умовах стресу	Зниження психологічного навантаження, збереження мотивації	Стабільність роботи підприємства, збереження кадрового потенціалу
Формування системи розвитку лідерства	Наставництво, кадровий резерв, програми розвитку керівників	Довгострокова мотивація, орієнтація на розвиток	Забезпечення наступності управління, стратегічна стійкість

* Складено автором самостійно

Важливим напрямом удосконалення є розвиток лідерських компетенцій управлінського персоналу. Йдеться насамперед про формування таких якостей, як емоційний інтелект, здатність до ефективної комунікації, управління конфліктами, адаптивність до змін та орієнтація на розвиток персоналу. Саме ці компетенції визначають здатність керівника формувати позитивний соціально-

психологічний клімат, забезпечувати підтримку працівників у складних умовах та створювати середовище, в якому мотивація виникає не лише під впливом матеріальних стимулів, а й завдяки внутрішньому прагненню до професійного зростання та самореалізації.

Наступним важливим напрямом є інтеграція лідерства з системою мотивації персоналу. Це передбачає розробку та впровадження комплексної моделі оцінювання результативності працівників, яка поєднуватиме кількісні та якісні показники діяльності, а також враховуватиме індивідуальні особливості працівників. Запровадження KPI-системи, орієнтованої не лише на фінансові результати, але й на показники якості обслуговування, командної взаємодії та інноваційної активності, дозволить забезпечити більш об'єктивну та справедливую систему стимулювання. У цьому процесі роль лідера полягає у формуванні чітких очікувань, забезпеченні прозорості критеріїв оцінювання та підтримці працівників у досягненні поставлених цілей [9, с. 86].

Особливої уваги потребує розвиток системи нематеріальної мотивації, яка у сучасних умовах виступає одним із ключових факторів підвищення залученості персоналу. У цьому контексті лідерство має відігравати визначальну роль у формуванні корпоративної культури, заснованої на цінностях взаємоповаги, відкритості, підтримки та орієнтації на результат. Важливими інструментами тут є регулярний зворотний зв'язок, визнання досягнень працівників, створення можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання. Формування такої культури дозволяє трансформувати мотивацію з інструменту короткострокового стимулювання у стійкий внутрішній механізм, що забезпечує довгострокову ефективність діяльності підприємства.

У контексті цифровізації управлінських процесів доцільним є також впровадження сучасних інформаційних технологій у систему управління персоналом. Використання HR-аналітики, цифрових платформ для оцінювання результативності, автоматизованих систем комунікації та навчання дозволяє підвищити прозорість управлінських рішень, забезпечити більш об'єктивну

оцінку діяльності працівників та створити умови для персоналізації мотиваційних інструментів. У цьому випадку лідер виступає як провідник цифрових змін, який забезпечує інтеграцію технологій у систему управління та сприяє формуванню цифрової культури в організації.

В умовах воєнного стану та підвищеної нестабільності зовнішнього середовища особливого значення набуває адаптивність лідерства. Підприємства змушені функціонувати в умовах невизначеності, обмеженості ресурсів та підвищеного психологічного навантаження на персонал. У таких умовах ефективне лідерство повинно поєднувати здатність до оперативного прийняття рішень із підтримкою працівників, формуванням довіри та забезпеченням емоційної стабільності колективу. Саме така модель лідерства дозволяє зберегти продуктивність праці та забезпечити стійкість підприємства в кризових умовах.

Важливим стратегічним напрямом удосконалення є також формування системи розвитку лідерства на підприємстві. Це передбачає створення програм підготовки та розвитку керівників, наставництво, обмін досвідом, а також формування кадрового резерву. Такий підхід дозволяє забезпечити наступність управління, підвищити якість прийняття управлінських рішень та сформувати стабільну основу для розвитку мотиваційної системи підприємства [16, с. 89].

Таким чином, удосконалення лідерства як інструменту підвищення мотивації персоналу на ТОВ «ТерКо Авто Центр» повинно здійснюватися комплексно, із урахуванням як організаційних, так і поведінкових аспектів управління.

Перехід до більш гнучкої, людиноцентричної та стратегічно орієнтованої моделі лідерства дозволить не лише підвищити рівень мотивації працівників, але й забезпечити стійке зростання ефективності діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та адаптацію до сучасних викликів економічного середовища.

Таблиця 3.2

**План заходів з удосконалення лідерства та підвищення мотивації
персоналу ТОВ «ТерКо Авто Центр»**

Захід	Зміст заходу	Термін реалізації	Відповідальні особи	Ефект від впровадження
Впровадження навчання для керівників	Проведення тренінгів з лідерства, емоційного інтелекту, комунікацій	3–6 місяців	Директор, HR-менеджер	Підвищення управлінських компетенцій, покращення клімату в колективі
Розробка та впровадження KPI-системи	Формування системи оцінювання результативності працівників (кількісні та якісні показники)	2–4 місяці	HR-менеджер, фінансовий відділ	Прозорість оцінювання, підвищення ефективності праці
Запровадження системи зворотного зв'язку	Регулярні зустрічі, опитування персоналу, оцінка задоволеності	Постійно	Керівники підрозділів	Підвищення довіри, виявлення проблем, зростання залученості
Розвиток нематеріальної мотивації	Визнання досягнень, програми розвитку, внутрішні конкурси	3–6 місяців	HR-менеджер	Підвищення внутрішньої мотивації, лояльності персоналу
Формування кадрового резерву	Відбір перспективних працівників, підготовка до керівних посад	6–12 місяців	Керівництво підприємства	Забезпечення наступності управління, розвиток лідерства
Впровадження цифрових HR-інструментів	Використання CRM/HRM-систем для оцінювання та управління персоналом	4–8 місяців	IT-відділ, HR	Підвищення ефективності управління, автоматизація процесів
Розвиток командної роботи	Проведення командних заходів, тренінгів, тимбілдингів	Постійно	HR, керівники підрозділів	Покращення взаємодії, зниження конфліктності
Адаптація нових працівників	Впровадження програм наставництва та адаптації	1–3 місяці	HR, наставники	Швидка інтеграція персоналу, підвищення продуктивності
Індивідуалізація мотивації	Розробка персоналізованих стимулів залежно від потреб працівників	3–6 місяців	HR-менеджер	Підвищення ефективності мотиваційної системи

Запропонований у табл. 3.2 комплекс заходів з удосконалення лідерства та підвищення мотивації персоналу ТОВ «ТерКо Авто Центр» має системний характер і спрямований на формування цілісної моделі управління, у якій

лідерство виступає ключовим інтегруючим елементом мотиваційного механізму. На відміну від фрагментарних змін, що обмежуються окремими інструментами стимулювання, запропонований підхід передбачає послідовну трансформацію як поведінкових, так і організаційних аспектів управління персоналом.

Першочерговим напрямом є розвиток лідерських компетенцій управлінського персоналу, що передбачає впровадження системного навчання керівників із акцентом на розвиток емоційного інтелекту, комунікаційної гнучкості та навичок управління командою. Саме ці компетенції забезпечують здатність керівників формувати довірливе середовище, ефективно реагувати на конфліктні ситуації та стимулювати працівників до досягнення високих результатів. У сучасних умовах керівник має виконувати не лише адміністративні функції, а й виступати як лідер, який здатний надихати, підтримувати та розвивати потенціал персоналу.

Не менш важливим є впровадження формалізованої системи оцінювання результативності працівників на основі KPI. Запровадження чітких, прозорих і об'єктивних критеріїв оцінювання дозволяє підвищити справедливість системи винагороди, зменшити суб'єктивізм управлінських рішень та сформувати у працівників чітке розуміння очікувань щодо їхньої діяльності. Водночас інтеграція кількісних і якісних показників дає змогу орієнтувати персонал не лише на досягнення фінансових результатів, а й на забезпечення якості обслуговування, розвиток клієнтських відносин та ефективну командну взаємодію.

Суттєву роль у підвищенні мотивації відіграє розвиток системи зворотного зв'язку, який має стати постійним елементом управлінської практики. Регулярна комунікація між керівництвом і працівниками, обговорення результатів діяльності, виявлення проблем та врахування пропозицій персоналу сприяють формуванню атмосфери відкритості та довіри. У таких умовах працівники відчують свою значущість для підприємства, що безпосередньо впливає на рівень їхньої внутрішньої мотивації [23, с. 34].

Окремим напрямом удосконалення є розвиток нематеріальної мотивації, яка в сучасних умовах виступає одним із ключових чинників забезпечення залученості персоналу. Запровадження програм визнання досягнень, можливостей професійного розвитку, кар'єрного зростання та внутрішніх комунікацій дозволяє сформувати у працівників відчуття цінності їхнього внеску в діяльність підприємства. У цьому контексті роль лідера полягає у формуванні корпоративної культури, що підтримує розвиток, ініціативність і відповідальність.

Важливим стратегічним елементом є формування кадрового резерву та розвиток системи наступності управління, що дозволяє забезпечити безперервність управлінських процесів, підвищити якість прийняття рішень та створити умови для професійного зростання працівників. Наявність чітко визначених перспектив кар'єрного розвитку виступає потужним мотиваційним фактором, що стимулює працівників до підвищення своєї кваліфікації та результативності.

У контексті цифровізації управлінських процесів особливої актуальності набуває впровадження сучасних HR-інструментів, що забезпечують автоматизацію процесів оцінювання, навчання та управління персоналом. Використання цифрових платформ дозволяє підвищити прозорість управлінських рішень, забезпечити більш об'єктивну оцінку діяльності працівників та створити умови для персоналізації мотиваційних механізмів. У цьому випадку лідер виступає як агент змін, який забезпечує інтеграцію інноваційних підходів у діяльність підприємства.

Необхідним напрямом є також розвиток командної роботи та формування ефективної взаємодії між працівниками. Проведення тимблдингів, тренінгів та спільних заходів сприяє зміцненню корпоративної культури, підвищенню рівня довіри та зниженню конфліктності в колективі. Водночас впровадження програм адаптації нових працівників дозволяє забезпечити їх швидку інтеграцію у

виробничий процес та підвищити ефективність їхньої діяльності з перших етапів роботи.

Особливого значення набуває індивідуалізація мотиваційних підходів, що передбачає врахування потреб, цінностей та професійних особливостей працівників. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність мотиваційної системи, оскільки стимулювання стає більш адресним і відповідним очікуванням персоналу. У цьому контексті лідер виступає як координатор індивідуальних мотиваційних стратегій, що забезпечують максимальне розкриття потенціалу кожного працівника [31, с. 37].

Отже, запропонований комплекс заходів відображає перехід від традиційної моделі управління персоналом до сучасної, орієнтованої на розвиток людського капіталу, підвищення ролі лідерства та формування стійкої внутрішньої мотивації. Реалізація цих заходів дозволить не лише підвищити ефективність діяльності ТОВ «ТерКо Авто Центр», але й забезпечити його адаптацію до сучасних викликів економічного середовища та зміцнення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Встановлено, що лідерство є складним багатогранним явищем, яке поєднує особистісні якості керівника, його професійні компетенції та здатність впливати на поведінку працівників з метою досягнення спільних цілей. На відміну від формального управління, лідерство базується на довірі, авторитеті та здатності надихати персонал. Узагальнення наукових підходів дозволило виокремити основні концепції лідерства, серед яких рисовий, поведінковий, ситуаційний, трансформаційний та транзакційний підходи, що відображають еволюцію управлінської думки. Дослідження типів і стилів лідерства показало, що різні моделі управлінської поведінки по-різному впливають на мотивацію персоналу, формування корпоративної культури та результати діяльності організації. Зокрема, демократичний, партнерський і трансформаційний стилі сприяють розвитку внутрішньої мотивації працівників, тоді як авторитарний і транзакційний — переважно формують зовнішню мотивацію.

Обґрунтовано, що ефективне лідерство формується як система взаємопов'язаних характеристик, серед яких ключове значення мають гнучкість, комунікабельність, емоційний інтелект, здатність до співпраці, довіра та орієнтація на результат. Саме поєднання цих якостей забезпечує не лише досягнення організаційних цілей, а й формування сприятливого мотиваційного середовища. У роботі також розкрито сутність мотивації персоналу як сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають поведінку працівників та їх зацікавленість у результатах праці. Систематизовано основні теорії мотивації, зокрема змістовні та процесуальні, що дозволило глибше зрозуміти механізми формування мотиваційної поведінки. Доведено, що в сучасних умовах особливого значення набувають інтегровані підходи до мотивації, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, а також враховують індивідуальні особливості працівників. Важливу роль у цьому процесі відіграють корпоративна культура, HR-аналітика, цифрові інструменти управління персоналом та розвиток організаційного середовища.

Узагальнення теоретичних положень дозволило встановити тісний взаємозв'язок між лідерством і мотивацією персоналу. Лідерство виступає ключовим інструментом формування мотиваційного середовища, оскільки саме через управлінські дії, стиль взаємодії та особистий приклад керівника забезпечується залученість, ініціативність та результативність працівників.

Проведений аналіз організаційно-економічних характеристик ТОВ «ТерКо Авто Центр» дає підстави стверджувати, що підприємство демонструє загалом позитивну динаміку розвитку, яка проявляється у зростанні доходу, прибутку, активів, розширенні кадрового складу та активізації збутової діяльності. Водночас виявлено певну нестабільність окремих фінансово-економічних і ринкових показників, зокрема коливання рентабельності, зниження доходу на одного працівника у 2025 році, нестійкість ринкових позицій та високу варіативність обсягів продажів, що свідчить про чутливість підприємства до змін зовнішнього середовища та необхідність посилення внутрішніх управлінських механізмів, зокрема у сфері використання трудового потенціалу, організації збуту та забезпечення стійкої конкурентоспроможності.

Оцінка системи мотивації персоналу показала, що на підприємстві сформовано базову модель стимулювання праці, яка поєднує матеріальні, нематеріальні, організаційні та соціально-психологічні інструменти. Проте її функціонування характеризується низкою проблем, серед яких домінування зовнішньої мотивації, відсутність формалізованої системи оцінювання результативності, недостатня індивідуалізація стимулів, слабкий розвиток нематеріального заохочення та обмежена роль лідерства у формуванні мотиваційного середовища. У сукупності це знижує рівень внутрішньої залученості працівників, обмежує їх ініціативність і стримує повноцінне використання кадрового потенціалу підприємства. Відтак подальше підвищення ефективності діяльності ТОВ «ТерКо Авто Центр» потребує модернізації системи мотивації на засадах інтеграції результативного управління, розвитку лідерських компетенцій керівників та посилення ролі нематеріальних стимулів.

Встановлено, що на ТОВ «ТерКо Авто Центр» сформувалася комбінована модель лідерства, яка поєднує авторитарні, ситуаційні та частково партнерські підходи. Домінування адміністративно-контрольних елементів забезпечує стабільність операційної діяльності, дотримання стандартів та досягнення короткострокових фінансових результатів, однак водночас обмежує розвиток внутрішньої мотивації персоналу, знижує рівень його ініціативності та стримує формування довгострокової залученості до діяльності підприємства. Обґрунтовано, що стиль лідерства виступає системоутворюючим чинником мотиваційного механізму, оскільки визначає характер взаємодії між керівництвом і працівниками, рівень довіри в колективі та умови реалізації як зовнішніх, так і внутрішніх стимулів. Встановлено, що авторитарний стиль підсилює екструнсивну мотивацію, орієнтовану на матеріальну винагороду та контроль, тоді як партнерський і трансформаційний підходи сприяють розвитку інтринсивної мотивації, що базується на самореалізації, визнанні та залученості. Ситуаційний стиль, у свою чергу, забезпечує адаптивність управління, однак за відсутності чітких критеріїв оцінювання результативності може зумовлювати фрагментарність і непослідовність управлінського впливу.

Доведено, що в умовах зростання чисельності персоналу та динамічності зовнішнього середовища ефективність діяльності підприємства все більшою мірою залежить від здатності керівництва трансформувати стиль лідерства у напрямі його гнучкості, людиноцентричності та стратегічної орієнтації, що передбачає посилення партнерських взаємовідносин, розвиток довіри, делегування повноважень та формування умов для реалізації потенціалу працівників. Таким чином, лідерство на підприємстві повинно розглядатися не лише як інструмент управління, а як стратегічний фактор підвищення мотивації персоналу, що забезпечує стійкість і конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі.

Обґрунтовано теоретико-прикладні підходи до вдосконалення лідерства як ключового інструменту підвищення мотивації персоналу ТОВ «ТерКо Авто

Центр». Встановлено, що ефективність мотиваційної системи підприємства визначається не лише набором матеріальних і нематеріальних стимулів, а передусім характером управлінського впливу, який реалізується через стиль лідерства. Доведено, що домінування адміністративно-контрольних підходів обмежує розвиток внутрішньої мотивації працівників, їх ініціативності та довгострокової залученості, що зумовлює необхідність трансформації лідерської моделі управління. Запропоновано комплекс заходів, спрямованих на формування сучасної людиноцентричної системи лідерства, що поєднує розвиток управлінських компетенцій керівників, впровадження системи оцінювання результативності на основі KPI, посилення ролі нематеріальної мотивації, цифровізацію HR-процесів та створення кадрового резерву. Обґрунтовано, що інтеграція зазначених інструментів забезпечує підвищення прозорості управління, зростання рівня довіри в колективі, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та активізацію внутрішніх мотиваційних чинників персоналу.

Доведено, що удосконалення лідерства має стратегічний характер і виступає передумовою підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Реалізація запропонованих заходів дозволить забезпечити зростання продуктивності праці, зміцнення конкурентних позицій підприємства та формування стійкої мотиваційної основи розвитку персоналу, що є визначальним фактором довгострокової результативності діяльності організації

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2020. 468 с.
2. Біда О. А., Орос І.І., Чичук А. П. Зміст та сутність поняття «лідерство». Наукові записки Серія: Педагогічні науки. 2021. Випуск 197. С.17-20.
3. Вакарюк Л. В., Гетьманцева Н. Д. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Чернівець. Нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 84 с.
4. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство, 2022. №45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>
5. Іванова Н.Г., Паливода О.О., Андрусишин Ю.І. та ін. Психологічні засади лідерства в системі стратегічних комунікацій: навч. посіб. Київ : НА СБУ, 2022. 120 с.
6. Ілляш І. Д. Новітні HR-технології у цифрову добу. Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та домінанти розвитку: Міжнародна науково-практична конференція 23 – 24 жовтня 2019 року. Київ: КНЕУ, 2019. С. 53–55
7. Кириченко Н.В., Хірса І.М. Мотиваційний механізм організації підприємницької діяльності. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, 2022. № 14. С. 32–36.
8. Кіращук Р. П., Пархоменко-Куцевіл О. І. Стилi керівництва та роль i місце керівника в управлінні закладом охорони здоров'я. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 5. С. 88 – 94.
9. Кожушко Л. Ф., Щербакова А. С. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. 2020. Вип.4(92). С. 85–953.

- 10.Крамарчук С.П. Менеджмент персоналу: підручник. За ред. В. Я. Брича. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 640 с. 1
- 11.Лазаренко Ю.О., Чепурко О.С. Теоретичні засади дослідження впливу стилю лідерства на формування та розвиток організаційної культури підприємства. Збірник матеріалів VU Міжнародної науково практичної конференції« Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору». Полтава, ПДАУ. 26 березня 2024 р. С. 197-201.
- 12.Лазоренко Т.В, Пермінова С.О. Основи менеджменту: навч. посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
- 13.Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с
- 14.Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.
- 15.Лугова В. М., Литовченко І. В., Голубєв С. М., Білоконенко Г. В. Психологія : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 298 с. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26057>
- 16.Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. Економічний простір. 2020. №159. С.88-91.
- 17.Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб./ Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка Тернопіль , 2021.
- 18.Мо Гуаньсян. Управлінська компетентність менеджерів: шляхи формування та тенденції розвитку. Наукові записки кафедри педагогіки, 2023. №53. С. 40–45. <https://doi.org/10.26565/2074-8167-2023-53-05>.
- 19.Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н. В. Основи лідерства : електрон. посіб. Полтава : ПУЕТ, 2020. 232 с.

- 20.Олійник І.В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. № 16. С. 222–228.
- 21.Перерва І. М. Стилi керівництва та їх місце в управлінні діяльністю підприємства. Бізнес Інформ. 2023. № 2. С. 241–248. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-241-248>.
- 22.Прилепа Н.В. Лідерство в системі управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2019. № 5. С. 184–187. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-274-5-186-189>.
- 23.Рейкін В. С. Мотивування та лідерство : конспект лекцій. Луцьк : Волин. нац. ун-т ім. Л. Українки, 2022. 89 с.
- 24.Сорока О. В., Гулакова В. Л. Формування ефективного стилю керівництва сучасною організацією. Економіка та суспільство. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-48>.
- 25.Сорока О., Голубенко, В. Управління організаційною поведінкою персоналу як чинник стійкості компанії. Економіка та суспільство, 2023, №57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-65>.
- 26.Статистична та фінансова звітність ТОВ «ТерКо Авто Центр».
- 27.Таранюк К. В., Кобушко Я. В. Лідерство та команда в публічному управлінні. Суми : Сум. держ. ун-т, 2020. 175 с.
- 28.Томах В.В., Дорошенко Т.М., Тимошенко Ю.В. Стилi лідерства та їх вплив на управління підприємством. Економіка та суспільство, 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-149>
- 29.Химич І.Г., Кужда Т.І., Юрик Н.Є. Бізнес-культура: типи моделей організаційної культури підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. Вип. 7. 2023. doi:10.54929/2786-5738-2023-7-04-01.
- 30.Храпкіна В.В. Роль лідера у формуванні корпоративної культури підприємства. Збірник наукових праць Державного університету

- інфраструктури та технологій. Серія «Економіка і управління» [редкол.: С.М. Боняр (голов. ред.) та ін.]. Київ, 2024. Вип. 55. С. 68-75.
- 31.Швіндіна Г., Балагуровська І., Білоцерківська О., Квілінський О. Формування принципів переходу від деструктивного до трансформаційного лідерства. Вісник Сумського державного університету. Економіка. 2020. № 4. С. 37–436.
 - 32.Шкільняк М. М., Кривокульська Н. М. Організаційне лідерство як інструмент організації діяльності закладу охорони здоров'я та її вдосконалення. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2022. № 1. С. 64-69.
 - 33.Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.
 - 34.Шпортун О. М. Індивідуально-психологічні чинники прояву лідерства. Досягнення сучасної психологічної науки та практики: Збірник містить матеріали і тези доповідей учасників II Всеукраїнської науковопрактичної конференції. 2020. С. 121-126.
 - 35.Ярмолюк Л. І., Хлуп'янець Д. І., Яблонська І. В. Тімбілдинг як один із ефективних методів управління персоналом. Приазовський економічний вісник. 2020. Вип. 3 (20). С. 152–156.
 - 36.Belbin R. M., Brown V. Team Roles at Work. 3rd ed. Abingdon, Oxfordshire : Routledge, 2022. 155 p.
 - 37.Benmira, S., & Agboola, M. Evolution of leadership theory. BMJ Leader. 2021. vol. 5, pp. 3–5. DOI: <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>.
 - 38.Blankenship R. Everyday Leadership: A Guide to Developing Your Mindset as a Leader. Abingdon, Oxfordshire : Routledge, 2024. 116 p.
 - 39.Bugaj, J., & Sulyma, A. Problems in Defining Leadership – A Systematic Literature Review. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. 2022. vol. 2(996), pp. 99–117. DOI: <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2022.0996.0206>.

40. Caporarello L., Magni M. Team Management: Creating and Managing Flexible and Resilient Teams. Milan : Bocconi University Press, 2022. 170 p.
41. Harper, E. Culture Transformation: Strategies, Impacts, And Case Studies. Journal of Organizational Culture Communications and Conflict. 2024. 28(S2). P.1-3.
42. Morriss A. Leadership and Influencing. Melbourne : Pearson, 2020. 756 p.
43. Nguyen, L., & Haar, J. Can We Understand Leadership Better? A Framework for Shaping an Integrative Definition of Leadership. Management revue. 2024. vol.35, pp.355–382. DOI: <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2024-3-355>
44. Somani B. Theoretical Underpinnings of Leadership: A Review Perspective. Interna For Multidisciplinary Research. 2024. vol.6. DOI: <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i03.22048>
45. Wilson D. Defining Leadership. Philosophy of Management. 2022. vol. 22, pp. 99–128. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40926-022-00210-7>.