

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ

І.І.МЕЧНИКОВА

Економіко-правовий факультет

Кафедра маркетингу та бізнес-адміністрування

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

**«Вплив стилю управління на мотивацію та продуктивність
персоналу»**

«The Impact of Management Style on Staff Motivation and Productivity»

Виконав: здобувач денної форми навчання
спеціальності 073 Менеджмент
Освітня програма «Менеджмент»
Нгуен Фиок Бао Зионг

Керівник: к. ф.-м.н., доц. Залюбінська Л. М.
Рецензент: к.е.н., доцент Князькова В.Я.

Рекомендовано до захисту:
Протокол засідання кафедри
№ ____ від _____. 2025 р.

Захищено на засіданні ЕК № ____
протокол № ____ від _____. 06. 2025 р.

Оцінка _____/_____/_____

(за національною шкалою/шкалою ECTS/ бали)

Завідувачка кафедри
____ проф. Олена САДЧЕНКО
(підпис)

Голова ЕК
____ проф. Ірина НЄННО
(підпис)

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПЛИВУ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ НА МОТИВАЦІЮ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1.Поняття стилю управління та їх класифікація.....	6
1.2. Теоретичні засади мотивації персоналу.....	19
1.3. Вплив стилю управління на мотивацію та продуктивність працівників.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ТА СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «МИКОЛАЇВЦЕМЕНТ».....	40
2.1. Загальна характеристика підприємства ПрАТ «МИКОЛАЇВЦЕМЕНТ»....	40
2.2. Аналіз стилю управління на підприємстві та рівня мотивації працівників.....	45
2.3. Взаємозв'язок між управлінськими підходами та продуктивністю персоналу.....	53
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «МИКОЛАЇВЦЕМЕНТ».....	57
3.1. Проблеми поточної системи мотивації ПрАТ «МИКОЛАЇВЦЕМЕНТ».....	57
3.2. Впровадження ефективного стилю управління для підвищення продуктивності персоналу ПрАТ «МИКОЛАЇВЦЕМЕНТ».....	60
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих змін.....	69
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах глобальної конкуренції та швидких змін на ринку ефективне управління персоналом стає ключовим чинником успішної діяльності організацій. Одним із визначальних факторів ефективності роботи персоналу є стиль управління, який обирає керівник. Він безпосередньо впливає на рівень мотивації співробітників, їхню залученість у робочий процес, рівень задоволеності роботою та продуктивність. Різні стилі управління мають свої переваги та недоліки, а правильний їх вибір може суттєво покращити організаційну культуру та результативність діяльності компанії.

Зокрема, для підприємств промислового сектору питання вибору ефективного стилю управління є особливо актуальним. Високий рівень мотивації персоналу на таких підприємствах сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості продукції та зниженню плинності кадрів.

Ступінь вивченості проблеми. Питання впливу стилю управління на мотивацію персоналу досліджувалося багатьма вітчизняними вченими, серед яких Т.І.Балановська, М.П. Буковинська, Ю.Л. Грінченко, В.М. Гриньова, І. А. Грузіна, Л.М. Залюбінська, А. М. Колот, Е.А. Кузнєцов, В.А. Кучинський, Є.І. Масленіков, М. В. Михайліченко, Т.Л.Мостенська, І.М. Ненно, О.В. Садченко, В. П. Сладкевич, А. В. Троян. Цій проблемі також присвячені праці таких відомих зарубіжних дослідників, як Д.МакКлелланд, Ф. Герцберг, В. Врум, Дж. Адамс та інші. У їхніх роботах розглядаються мотиваційні теорії та їх застосування у сфері управління. Також численні дослідження присвячені класифікації стилів управління та їх ефективності в різних умовах. Проте, попри значну кількість наукових праць, залишається недостатньо вивченою проблема адаптації управлінських стилів до специфічних умов роботи промислових підприємств. Зокрема, необхідно дослідити, як різні стилі

впливають на мотивацію персоналу в залежності від особливостей виробничого процесу, організаційної структури та корпоративної культури.

Мета і завдання дослідження. Метою даної роботи є аналіз впливу стилів управління на мотивацію персоналу та розробка рекомендацій щодо їх оптимального використання для підвищення ефективності праці на ПрАТ «МИКОЛАЇВЦЕМЕНТ».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- визначити поняття стилю управління та класифікувати його різновиди;
- дослідити основні теорії мотивації персоналу;
- проаналізувати вплив різних стилів управління на мотивацію працівників ПрАТ «МИКОЛАЇВЦЕМЕНТ»;
- оцінити взаємозв'язок між стилем управління та продуктивністю персоналу;
- розробити рекомендації щодо ефективного застосування стилів управління на підприємстві.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є управлінська діяльність на ПрАТ «МИКОЛАЇВЦЕМЕНТ». Предметом дослідження є вплив стилів управління на рівень мотивації та продуктивності персоналу підприємства.

Методологічна основа дослідження. Методологічну основу роботи складають загальнонаукові методи аналізу, синтезу, порівняння та узагальнення, а також спеціальні методи, зокрема соціологічні опитування, анкетування та аналіз практичних кейсів з управлінської діяльності ПрАТ «МИКОЛАЇВЦЕМЕНТ».

Інформаційна база дослідження. Дослідження базується на працях вітчизняних і зарубіжних науковців, офіційних статистичних даних, нормативно-правових документах, а також матеріалах сучасних аналітичних досліджень з управління персоналом та внутрішніх даних ПрАТ «МИКОЛАЇВЦЕМЕНТ».

Фактологічна основа проведеного дослідження. Фактологічною основою роботи є дані про ефективність різних стилів управління, статистика щодо впливу мотиваційних стратегій на продуктивність праці, а також реальні приклади впровадження управлінських моделей на ПрАТ «МИКОЛАЇВЦЕМЕНТ».

Новизна дослідження. Новизна роботи полягає у систематизації знань про вплив стилів управління на мотивацію працівників промислових підприємств, зокрема ПрАТ «МИКОЛАЇВЦЕМЕНТ», а також у розробці практичних рекомендацій щодо їх адаптації відповідно до специфіки роботи підприємства.

Практична значимість проведеного дослідження. Результати дослідження можуть бути використані керівництвом ПрАТ «МИКОЛАЇВЦЕМЕНТ» та іншими промисловими підприємствами для підвищення рівня мотивації працівників, покращення внутрішньої комунікації та оптимізації стилю управління відповідно до стратегічних цілей компанії.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПЛИВУ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ НА МОТИВАЦІЮ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Поняття стилю управління та їх класифікація

Стиль управління - це характерна для керівника манера або підхід до взаємодії з підлеглими, що визначає методи, прийоми та стратегії, які використовуються для досягнення цілей організації. Стиль управління охоплює різні аспекти діяльності керівника, включаючи способи ухвалення рішень, комунікації з командою, мотивації працівників і розподілу обов'язків. Керівники можуть вибирати різні підходи в залежності від специфіки завдань, культури організації та своїх особистих якостей. Стиль управління безпосередньо впливає на атмосферу в колективі, взаємодію між працівниками, рівень ефективності та досягнення цілей організації [3, с.21].

Нині існує багато різноманітних класифікацій стилів управління персоналом, які визначаються за тими чи іншими критеріями (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікації стилів управління персоналом

№ з/п	Критерії класифікації	Стилі управління
1	2	3
1	Залежно від залученості персоналу до управлінської діяльності підприємства	авторитарний, причетний, автономний
2	Залежно від функцій управління	виробництво результатів (producing), адміністрування (administrating), підприємництво (entrepreneurship), інтеграція (integrating)
3	Залежно від рівня делегування повноважень	авторитарний та його підстилі (диктаторський, авторитарний, бюрократичний, патріархальний, доброзичливий), демократичний, ліберальний
4	Залежно від способу реалізації управління	інновація, визначення мети, узгодження мети, правила вирішення, координація, мотивація, виняток
5	Залежно від орієнтації на персонал	слабкий, середній, сильний, клубний, за завданнями

Продовження таблиці 1.1.

1	2	3
6	Залежно від зв'язку керівництва з персоналом	відкритий та прихований
7	Залежно від характеру діяльності	виконавчий, ініціативний, непослідовний
8	Залежно від спрямованості керівника	ініціювання структури, трансформаційний
9	Залежно від позиції щодо людського фактора	технократичний, гуманістичний
10	Залежно від ставлення до інших інстанцій	принциповий, послужливий
11	Залежно від рівня співпраці	партнерський, непартнерський
12	Залежно від взаємодії з підлеглими	примусовий, ухилювальний, співробітницький, компромісний, поступливий
13	Залежно від комунікативної поведінки	PR-діяльнісний, егоцентричний, антипатійний, симпатизуючий, творчий, діловий, емпатійний
14	Залежно від методу впливу	адміністративно-правовий, економічний, соціально-психологічний
15	Залежно від мотиваційної поведінки	інноваційний, стратегічний, зважений, регресивний, консультативний
16	Залежно від цілеспрямованості	тиранічний, виробничий, коопераційний, дипломатичний, домінуючий, альтруїстичний, егоїстичний, підприємницький, пристосувальницький
17	Залежно від здатності орієнтуватися в ситуації	еластичний, ригідний, комбінований
18	Залежно від типу мислення	теоретичний, практичний, філософський
19	Залежно від ставлення до персоналу та роботи	невтручання, тепла компанія, завдання, золота середина, команда

Джерело: адаптовано[1, 7, 30, 41]

Стиль управління має критичне значення для ефективності організації з кількох причин (рис.1.1):

- мотивація персоналу: керівник, який обирає правильний стиль управління, може створити сприятливу атмосферу для роботи, де співробітники відчують підтримку, розуміння та мотивацію до досягнення високих результатів. Вибір стилю, який відповідає потребам команди, може значно підвищити рівень залученості та продуктивності працівників;

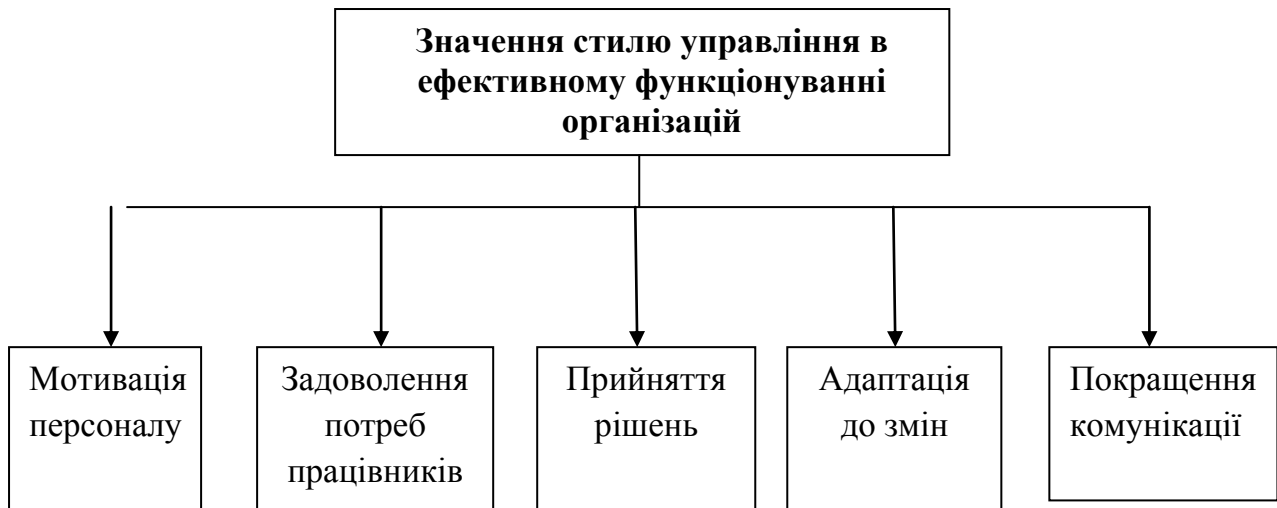


Рис. 1.1. Значення стилю управління в ефективному функціонуванні організацій

Джерело: адаптовано[31]

- задоволення потреб працівників - стиль управління, що враховує інтереси та потреби співробітників, допомагає уникнути стресу та конфліктів у колективі, що в свою чергу сприяє стабільності організації. Наприклад, демократичний стиль може забезпечити більшу відкритість у комунікації та підвищити рівень довіри;

- прийняття рішень - вибір стилю управління впливає на процес прийняття рішень. Авторитарний стиль дозволяє швидко ухвалювати рішення, але може знижувати рівень ініціативи серед працівників, в той час як демократичний стиль може сприяти більш обґрунтованим рішенням завдяки колективному обговоренню;

- адаптація до змін - зміни в ринку, технологіях чи внутрішній організаційній структурі вимагають адаптації стилю управління. Гнучкий керівник, який здатний адаптувати свій стиль залежно від ситуації (наприклад, у складних умовах кризи), може ефективно підтримати організацію в періоди нестабільності та змін;

- покращення комунікації - стиль управління визначає спосіб взаємодії між керівником і командою. Відкритий та демократичний стиль сприяє кращій

комунікації та зворотному зв'язку, що дозволяє швидше вирішувати проблеми та знаходити оптимальні рішення.

Таким чином, вибір правильного стилю управління не лише покращує внутрішню атмосферу в організації, але й сприяє її конкурентоспроможності, зростанню та довгостроковому успіху.

Стиль управління безпосередньо впливає на рівень мотивації працівників та їх продуктивність. Розглянемо як різні аспекти стилю управління можуть позначатися на цих факторах [27, с.212]:

- стиль управління, який акцентує увагу на розвитку співробітників, заохочує ініціативу, надає можливості для самореалізації, може створити мотиваційну атмосферу, де працівники почуваються важливими для організації. Демократичний або трансформаційний стиль управління, коли керівник активно працює з командою, визнає досягнення і дає простір для розвитку, сприяє підвищенню мотивації;

- авторитарний стиль управління, хоча й може бути ефективним в умовах жорсткої дисципліни, має ризик зниження мотивації, оскільки вимагає від працівників виконання завдань без значної участі в прийнятті рішень або ініціативи. Це може призвести до зниження задоволення від роботи, негативного ставлення до керівництва та зниження інтересу до результатів роботи;

- стиль управління, який включає чітке делегування завдань і забезпечує ясність у функціях кожного члена команди, дозволяє підвищити продуктивність. Керівники, які визнають важливість оптимального розподілу ресурсів та відповідальності, можуть забезпечити баланс між робочим навантаженням і можливістю для самостійного виконання завдань. Наприклад, ліберальний стиль може сприяти високій продуктивності в команді, де працівники мають автономію в роботі;

- стиль управління, що надає можливість для обговорення проблем, підтримує відкриту комунікацію та вчасно вирішує конфлікти, допомагає

знизити стрес серед працівників. Це позитивно позначається на довгостроковій продуктивності, оскільки працівники менш схильні до вигорання та втрати мотивації.

Стиль управління також тісно пов'язаний з культурою організації і лідерськими якостями керівника:

- кожна організація має свою унікальну культуру, яка формує певні норми, цінності та поведінкові стандарти. Стиль управління, який відповідає цій культурі, може значно підвищити ефективність роботи, оскільки працівники відчують, що їхній підхід до роботи відповідає загальним цінностям компанії. Наприклад, у компанії з орієнтацією на інновації стиль управління може бути більш відкритим, заохочувати експерименти та активну участь у процесах прийняття рішень. У той час як у компаніях, де акцент робиться на стабільності, більш ефективним буде авторитарний стиль [9, с.284];

- стиль управління багато в чому визначається лідерськими якостями керівника. Наприклад, лідери, які володіють високим емоційним інтелектом, здатні розпізнавати потреби і настрої працівників, можуть обрати стиль управління, який надає можливість для більшої автономії й самовираження. Лідери, які мають чітке бачення і здатні ефективно управляти командами в складних ситуаціях, можуть бути схильні до більш авторитарних або ситуативних підходів [9, с.285];

- лідер, який демонструє приклад у своїх діях, формує стиль управління через свою поведінку. Якщо керівник відкритий, чесний, здатний до конструктивного зворотного зв'язку і підтримки команди, це сприяє створенню культури довіри та взаємоповаги в організації. Навпаки, авторитарний керівник, який не заохочує відкриту комунікацію і встановлює жорсткі обмеження, може створити атмосферу страху і недовіри, що обмежує креативність та ініціативність [9, с.285].

Отже, стиль управління - це не лише механізм управлінських дій, але й потужний інструмент для формування організаційної культури, підтримки мотивації та забезпечення високої продуктивності на всіх рівнях організації.

Класифікація стилів управління наведено на рис.1.2.



Рис.1.2. Класифікація стилів управління.

Джерело: адаптовано[16]

Авторитарний стиль управління характеризується чітким контролем з боку керівника та централізованим ухваленням рішень. У цьому стилі керівник має повну владу, приймає всі важливі рішення самостійно, без залучення

працівників до процесу. Працівники виконують вказівки без обговорення і з мінімальним зворотним зв'язком [6, с.102].

До переваг авторитарного стилю можна віднести: швидкість ухвалення рішень - оскільки всі рішення приймаються керівником, це дозволяє уникнути тривалих обговорень і швидко реагувати на зміни в організації чи на ринку; чіткість і контроль - у ситуаціях, коли необхідна чітка дисципліна і виконання завдань без відхилень, авторитарний стиль забезпечує контроль і дотримання встановлених стандартів; підходить для кризових ситуацій - в умовах стресу або криз цей стиль може бути ефективним, оскільки дозволяє швидко мобілізувати ресурси і приймати важливі рішення без затримок.

Але, незважаючи на переваги, цьому стилю притаманні такі недоліки та обмеження: зниження мотивації та ініціативи - працівники можуть відчувати себе приниженими через відсутність можливості висловити свою думку або внести ідеї. Це може призвести до зниження задоволення від роботи та продуктивності; високий рівень стресу - у такому середовищі часто виникає відчуття незадоволення і стресу, що може призвести до високої плинності кадрів; недостатня гнучкість - керівник, орієнтуючись на суворий контроль, може не помітити важливих змін або ідей, що надходять від працівників.

Демократичний стиль управління передбачає активну участь працівників у процесі прийняття рішень. Керівник консультується з командою, враховує їхню думку, що дозволяє приймати більш обґрунтовані і взаємоприйнятні рішення. Це стиль, де взаємна повага і комунікація відіграють важливу роль [6, с.103].

До переваг демократичного стилю можна віднести: високий рівень мотивації та задоволення - коли працівники мають можливість висловлювати свої ідеї і брати участь у процесі прийняття рішень, це підвищує їхню мотивацію і бажання досягати кращих результатів; демократичний стиль сприяє розвитку творчості та інновацій, стимулює генерацію нових ідей і рішень, оскільки працівники відчують свою важливість і внесок у розвиток

організації; демократичний стиль також забезпечує кращу взаємодію в колективі - взаємна повага і відкритість між керівником і підлеглими створюють здорову атмосферу в команді.

Але, незважаючи на переваги, цьому стилю притаманні такі недоліки та обмеження: часовитратність - процес обговорення і прийняття рішень може займати більше часу, оскільки потрібно врахувати різні думки та ідеї; ризик нестабільності - у ситуаціях, коли потрібно швидко ухвалити рішення або діяти без зволікань, демократичний стиль може призвести до затримок і невизначеності; можливість конфліктів - врахування різних думок може призвести до суперечок і розбіжностей, що іноді ускладнює прийняття рішень.

Ліберальний стиль управління (або стиль "hands-off") характеризується мінімальним втручанням керівника в роботу працівників. Керівник делегує більшість обов'язків і відповідальності своїй команді, даючи їй більшу автономію. Роль керівника зазвичай зводиться до надання ресурсів і підтримки [6, с.103].

До переваг ліберального стилю можна віднести: високу мотивацію та автономію працівників - працівники мають більше свободи для прийняття рішень і самостійної роботи, що сприяє розвитку їхньої ініціативи; творчий підхід до виконання завдань - цей стиль дозволяє працівникам проявляти творчість і знаходити нестандартні рішення для завдань; зниження рівня стресу - менше контролю та нагляду дозволяє знизити рівень стресу серед працівників.

Але, незважаючи на переваги, цьому стилю притаманні такі недоліки та обмеження: відсутність чіткого контролю - може призвести до відсутності координації і стандартизації в роботі, що ускладнює досягнення загальних цілей; ризик низької продуктивності - працівники, яким дається надмірна свобода, можуть не завжди виконувати свої обов'язки ефективно, особливо в умовах, коли потрібна організованість і дисципліна; у ситуаціях, які вимагають швидких рішень і дій, ліберальний стиль може бути неефективним.

Ситуативний стиль управління полягає в тому, що керівник адаптує свій стиль до конкретних умов і ситуацій. Він змінює свої методи управління в залежності від типу завдань, рівня підготовленості працівників та ситуації, що склалася [6, с.104].

До переваг ситуативного стилю можна віднести: гнучкість і адаптивність - ситуативний стиль дозволяє керівнику адаптувати підхід до потреб конкретної ситуації, що робить його ефективним у різних умовах; здатність до швидкого реагування - у кризових чи змінних умовах керівник може швидко прийняти рішення, виходячи з поточної ситуації; оптимальне використання ресурсів - оскільки керівник застосовує різні стилі залежно від обставин, це дозволяє максимізувати ефективність роботи та використання ресурсів.

Але, незважаючи на переваги, цьому стилю притаманні такі недоліки та обмеження: необхідність високої кваліфікації керівника - для успішного застосування ситуативного стилю потрібні високі лідерські якості і досвід, оскільки керівник повинен швидко оцінити ситуацію і прийняти відповідне рішення; невизначеність і суперечливість - працівники можуть бути не готові до змін в стилі управління, що іноді призводить до нерозуміння та розгубленості; часті зміни в стилі можуть призвести до нестабільності - якщо керівник постійно змінює підхід, це може вплинути на довіру і стабільність в організації.

Таким чином, кожен стиль управління має свої переваги і недоліки, і вибір між ними залежить від умов, у яких працює організація, та вимог до ефективності управління.

На вибір стилю управління впливають наступні фактори [4, с.24].

Організаційні фактори включають аспекти, які безпосередньо пов'язані з особливостями та структурою організації. Вони визначають, який стиль управління буде найбільш ефективним для забезпечення стабільності та розвитку компанії. До організаційних факторів належать:

- структура організації - у великих, ієрархічно організованих компаніях з чітким поділом обов'язків зазвичай застосовується авторитарний стиль управління. В той же час в організаціях з плоскою структурою та відкритою комунікацією демократичний стиль може бути більш ефективним;

- культура організації - організаційна культура, що підтримує відкритість, творчість і співпрацю, природно схиляється до демократичного чи ліберального стилю управління. У компаніях з більш консервативною культурою або орієнтованих на стабільність, авторитарний стиль може бути більш прийнятним;

- розмір організації - у великих організаціях із складною структурою і великою кількістю працівників часто застосовуються більш авторитарні чи ситуативні стилі, оскільки це дозволяє керівникам зберігати контроль. У малих організаціях з гнучкою структурою демократичний або ліберальний стилі можуть бути ефективнішими;

- інноваційність організації - якщо організація орієнтована на інновації та постійний розвиток, демократичний або ліберальний стиль буде більш ефективним, оскільки забезпечує простір для творчості та нових ідей. В організаціях, де важлива стабільність і виконання встановлених стандартів, може бути доцільним використання авторитарного стилю.

Особисті якості керівника також мають вирішальне значення при виборі стилю управління. Здатність адаптуватися до обставин, комунікаційні навички, досвід і лідерські якості впливають на ефективність обраного стилю управління. До ключових якостей керівника, які впливають на стиль керівництва, можна віднести [25, с.47]:

- емоційний інтелект: керівники з високим рівнем емоційного інтелекту здатні краще розуміти потреби та мотивацію своїх працівників, тому часто обирають демократичний або ситуативний стиль, орієнтуючись на взаєморозуміння і підтримку. Низький емоційний інтелект може привести до використання більш авторитарного підходу;

- рівень впевненості в собі - керівники, які мають високу впевненість у собі і своїх рішеннях, можуть бути схильні до авторитарного стилю управління, де вони займають центральну роль у процесах прийняття рішень. У той же час, керівники з більшою схильністю до делегування можуть обирати демократичний чи ліберальний стиль, що дозволяє команді брати активну участь у прийнятті рішень;

- комунікаційні навички - керівники, які мають високу здатність до комунікації та взаємодії з підлеглими, можуть ефективно застосовувати демократичний стиль, сприяючи відкритому обміну ідеями і створюючи довірчі відносини. Якщо ж керівник має обмежені комунікаційні навички, він може обирати авторитарний стиль для кращого контролю;

- досвід і схильність до змін - керівники, які мають досвід роботи в складних і змінних умовах, можуть бути схильні до ситуативного стилю управління, оскільки здатні адаптувати свої підходи залежно від ситуації. Такі керівники гнучко реагують на зміни і готові змінювати стиль управління в залежності від потреб часу.

Специфіка завдань і ситуацій, у яких працює організація, безпосередньо впливає на вибір стилю управління, оскільки різні завдання потребують різних підходів для ефективного виконання [26].

Якщо завдання вимагають високої точності, чіткості і дотримання стандартів (наприклад, в умовах виробництва або в медичних установах), авторитарний стиль буде найбільш ефективним, оскільки він гарантує контроль і виконання визначених стандартів. У випадку завдань, що вимагають креативності та інновацій, демократичний або ліберальний стиль управління буде більш доречним, оскільки дозволяє співробітникам вносити ідеї і приймати рішення.

У кризових ситуаціях або під час невизначеності, коли необхідно прийняти швидкі рішення і забезпечити ефективне реагування, авторитарний стиль або ситуативний стиль управління можуть бути найбільш ефективними.

Керівник має швидко оцінити ситуацію і прийняти рішення без затримок, щоб мінімізувати негативні наслідки.

Для менш досвідчених працівників керівники можуть обирати більш авторитарний стиль, щоб забезпечити чіткість та контроль за виконанням завдань. Для більш досвідчених і самостійних працівників краще підходить демократичний або ліберальний стиль управління, який надає більше автономії і можливостей для самовираження.

Якщо організація працює в умовах високої конкуренції і потребує постійних змін або інновацій, то керівник, швидше за все, вибере демократичний або ситуативний стиль управління, оскільки це сприятиме залученню нових ідей і швидкому реагуванню на зміну умов. Водночас, для ситуацій, де важлива стабільність і прогнозованість, більш підходящим буде авторитарний стиль управління.

Таким чином, вибір стилю управління залежить від багатьох факторів, і ефективний керівник має вміти адаптувати свій стиль управління в залежності від обставин, організаційної культури, завдань і ситуацій [12].

Вибір стилю управління є ключовим фактором у досягненні ефективності організації. Авторитарний стиль доцільно застосовувати в організаціях з чітко структурованими процесами та в ситуаціях, коли необхідно швидко приймати рішення, наприклад, у кризових або високостресових ситуаціях. Також цей стиль ефективний у великих організаціях, де потрібен строгий контроль і виконання стандартів. Демократичний стиль є ідеальним для організацій, орієнтованих на інновації, розвиток творчих ідей і підтримку комунікації серед працівників. Він підходить для організацій з плоскою структурою, де працівники мають високий рівень кваліфікації та бажання брати участь у процесі прийняття рішень. Цей стиль особливо корисний для середніх і малих підприємств, де важливий кожен член команди. Ліберальний стиль може бути ефективним у випадках, коли організація має високоавтономних працівників або коли керівник хоче стимулювати максимальну ініціативу та креативність

серед підлеглих. Він підходить для стартапів або організацій, де потрібно підтримувати інноваційність і творчий підхід до роботи. Ситуативний стиль є найбільш гнучким і адаптивним. Цей стиль дозволяє керівникам змінювати свої методи управління в залежності від змінних обставин. Для організацій, які працюють в умовах невизначеності або часто стикаються зі змінами на ринку, цей стиль дозволяє адаптувати підхід до конкретних завдань і ситуацій.

У виборі стилю управління важливо враховувати не лише організаційні фактори, а й індивідуальні особливості команди та специфіку роботи. Керівник повинен орієнтуватися на рівень досвіду працівників, тип завдань, а також на загальну атмосферу та культуру організації.

Адаптивність є однією з найважливіших рис ефективного управління в сучасних умовах. Ситуації змінюються, і тому стилі управління повинні бути гнучкими, щоб відповідати новим викликам і вимогам. Адаптивність у виборі стилю управління дозволяє організаціям [23, с.62]:

- швидко реагувати на зміни. Керівники, які вміють адаптувати свої стилі управління, здатні швидше реагувати на зміни в ринкових умовах, внутрішні проблеми чи зовнішні кризи, не чекаючи затримок у прийнятті рішень;

- підтримувати високий рівень мотивації. Залежно від ситуації, керівники можуть вибирати більш демократичний або авторитарний стиль, що дозволяє підвищувати мотивацію працівників у конкретних умовах. Наприклад, у складних ситуаціях, де потрібно підтримати дисципліну, авторитарний стиль буде доцільним, а для заохочення інновацій – демократичний;

- зберігати стабільність і ефективність. Адаптивність допомагає не лише оперативно змінювати стиль управління, а й зберігати стабільність в організації в умовах змін, що дозволяє уникнути кризових ситуацій або мінімізувати їхні наслідки;

- розвивати організаційну культуру. Адаптація стилю управління до потреб співробітників і організаційних умов дозволяє формувати позитивну

організаційну культуру, в якій кожен працівник відчуває свою цінність і важливість у досягненні загальних цілей.

Таким чином, адаптивність в управлінні є не лише необхідною вимогою для ефективного реагування на змінювані умови, а й важливим чинником, який сприяє розвитку організації, підвищенню її продуктивності та здатності до інновацій.

1.2 Теоретичні засади мотивації персоналу

Мотивація персоналу є однією з основних складових успіху будь-якої організації. Вона визначає рівень залученості співробітників, їх продуктивність та бажання досягати високих результатів. Добре мотивовані працівники не лише виконують свої обов'язки, але й активно сприяють розвитку компанії, залучаються до інновацій та вносять власні ідеї для покращення роботи. Важливість мотивації для організації можна розглядати через кілька аспектів (рис.1.3):



Рис.1.3. Важливість мотивації для організації.

Джерело: адаптовано[24]

1. Мотивовані працівники зазвичай працюють більш ефективно, досягають кращих результатів та роблять внесок у досягнення цілей компанії.

2. Мотивація сприяє створенню позитивної робочої атмосфери, що підвищує рівень задоволеності працівників і знижує текучість кадрів. Це зберігає стабільність і допомагає уникати витрат на нові набори та тренінги.

3. Мотивовані співробітники часто проявляють ініціативу, пропонують нові ідеї, розвивають творчий підхід до вирішення задач, що допомагає організації адаптуватися до змін на ринку.

4. Коли працівники відчують себе мотивованими та оціненими, вони більше орієнтовані на досягнення корпоративних цілей, що важливо для довгострокового успіху організації [24, с.132].

Існує кілька теоретичних підходів, які допомагають зрозуміти, як мотивувати персонал і що є основними рушійними силами цього процесу. Розглянемо основні теорії мотивації

Теорія Маслоу (піраміда потреб). Абрагам Маслоу розробив теорію, згідно з якою людські потреби організовані в ієрархічну структуру, яка виглядає як піраміда. Кожен рівень потреб повинен бути задоволений до того, як людина зможе рухатися до задоволення потреб вищих рівнів. Теорія Маслоу містить п'ять основних рівнів потреб [49, с.370].

1. Фізіологічні потреби - це базові потреби, які необхідні для фізичного існування людини, такі як їжа, вода, житло та сон. Якщо ці потреби не задоволені, вони стають головними для людини.

2. Потреби в безпеці - після задоволення фізіологічних потреб людина прагне до безпеки та стабільності, таких як фінансова безпека, здоров'я, стабільна робота.

3. Соціальні потреби - людина має потребу в соціальних зв'язках, любові та приналежності до групи. Це стосунки з друзями, родиною та колегами.

4. Потреби в повазі - це потреба в самоповазі та повазі з боку інших. Це можуть бути досягнення, визнання, успіх та статус.

5. Потреби в самоактуалізації - найвищий рівень потреб, що включає прагнення до саморозвитку, досягнення максимального потенціалу, самореалізації.

Теорія Маслоу дозволяє керівникам розуміти, на якому рівні потреб перебувають їхні працівники, і відповідно коригувати мотиваційні стратегії. Якщо нижчі потреби не задоволені, працівники не будуть орієнтуватися на більш високі, наприклад, на досягнення та інновації.

Теорія двох факторів Герцберга. Фредерік Герцберг запропонував теорію, яка поділяє фактори мотивації на два типи [24, с.78]:

1. Гігієнічні фактори - це фактори, які не мотивують працівників безпосередньо, але їх відсутність може викликати незадоволення. До них відносяться умови праці, заробітна плата, безпека, відносини з колегами, керівництвом та організаційна політика.

2. Мотиватори - це фактори, які стимулюють працівників до високих результатів і розвитку. Сюди входять можливості для кар'єрного росту, визнання, досягнення, відповідальність і цікава робота.

Згідно з цією теорією, для мотивації працівників потрібно не лише усунути фактори незадоволення (гігієнічні фактори), але й створити умови для реалізації мотиваторів, які сприяють високій продуктивності та задоволеності.

Теорія очікувань Врума. Віктор Врум розробив теорію, яка стверджує, що мотивація працівників залежить від трьох основних факторів [24, с.80]:

1. Очікування (expectancy) - переконання працівника в тому, що його зусилля приведуть до бажаного результату. Якщо працівник вірить, що він зможе досягти успіху, то його мотивація буде вищою.

2. Інструментальність (instrumentality) - переконання в тому, що досягнення результату призведе до певної винагороди або кар'єрного зростання.

3. Вартість (valence) - рівень важливості винагороди для працівника. Якщо працівник вважає винагороду цінною, то його мотивація буде високою.

Теорія Врума дозволяє організаціям створювати чітку систему винагород, що стимулює працівників до досягнення високих результатів, якщо вони бачать зв'язок між зусиллям, результатом і винагородою.

Теорія справедливості Адамса. Джон Адамс запропонував теорію, яка базується на тому, що мотивація працівників залежить від їхнього відчуття справедливості в порівнянні з іншими. Працівники порівнюють свої зусилля та винагороду з іншими людьми, і якщо вони відчують, що їхнє співвідношення "зусилля-винагорода" є несправедливим, це може знизити їхню мотивацію[24, с.62].

Важливо, щоб керівництво підтримувало справедливість у розподілі винагород і ресурсу, бо несправедливість може призвести до демотивації, конфліктів і зниження ефективності роботи.

Теорія самоактуалізації МакКлелланда. Девід МакКлелланд стверджує, що мотивація людини залежить від трьох основних потреб [50, с.62]:

1. Потреба в досягненнях - люди, з сильною потребою в досягненнях, прагнуть досягати успіху, працювати на складних завданнях і отримувати визнання за свої досягнення.
2. Потреба в владі - люди, орієнтовані на цю потребу, прагнуть мати контроль над іншими, впливати на ситуацію та приймати важливі рішення.
3. Потреба у взаємодії - люди з цією потребою прагнуть до дружніх і гармонійних відносин з іншими людьми.

Розуміння домінуючих потреб кожного працівника дозволяє керівнику адаптувати мотиваційні стратегії, наприклад, для працівників з високою потребою в досягненнях слід надавати складні завдання та можливості для кар'єрного росту, а для тих, хто орієнтований на владу, – делегувати більше повноважень і відповідальності.

Ці теорії створюють різноманітні підходи до розуміння і стимулювання мотивації працівників, що допомагає менеджерам ефективно керувати командами та досягати високих результатів.

Організаційна культура і мотивація працівників тісно пов'язані. Культура визначає загальні принципи, цінності та норми поведінки, які формуються в компанії, що, у свою чергу, впливає на ставлення працівників до роботи, їхню залученість та бажання досягати високих результатів. Мотивація, в свою чергу, є одним з основних елементів, що сприяє розвитку і підтримці корпоративної культури [46, с.64].

Вплив корпоративної культури на мотивацію працівників наведено на рис. 1.4. Корпоративна культура створює атмосферу, в якій працівники працюють, і має значний вплив на їхнє ставлення до роботи та рівень мотивації. Зокрема, культура може впливати на мотивацію через такі аспекти:

1. Культура, що сприяє співпраці, взаємопідтримці та командній роботі, стимулює працівників до взаємодії та досягнення спільних цілей. У такому середовищі мотивація часто буває вищою, оскільки працівники відчують належність до команди і підтримку з боку колег та керівництва.



Рис.1.4. Вплив корпоративної культури на мотивацію працівників

Джерело: адаптовано[46]

2. Якщо працівники поділяють цінності організації і вірять у її місію, це підвищує їхню мотивацію працювати на досягнення загальних цілей. Вони бачать сенс у своїй роботі і відчують, що їхній внесок важливий.

3. Культура, яка акцентує увагу на визнанні досягнень і винагородах, стимулює працівників до більш високої продуктивності. Культура, що надає

особливу увагу досягненням і результатам, підтримує високий рівень мотивації через регулярне визнання зусиль.

4. Якщо організаційна культура заохочує новаторство та підтримує ініціативність, працівники відчують себе мотивованими для впровадження нових ідей, що позитивно впливає на їхню залученість і креативність.

5. Організаційна культура, що підкреслює важливість відкритої комунікації та регулярного зворотного зв'язку, сприяє зростанню мотивації, оскільки працівники мають чітке розуміння своїх досягнень і областей для покращення.

Керівництво відіграє ключову роль у формуванні корпоративної культури та в стимулюванні мотивації працівників. Лідери організацій здатні створювати умови для високої мотивації, використовуючи різні методи і підходи [47, с.256]:

1. Керівники, які демонструють високу мотивацію, енергійність і відданість своїй роботі, можуть надихати своїх працівників на подібну відданість. Лідери, які активно долучаються до процесів і підвищують загальний рівень залученості в команді, сприяють розвитку позитивної мотиваційної культури.

2. Керівництво, яке активно підтримує професійний розвиток своїх працівників, надаючи можливості для навчання та кар'єрного росту, стимулює мотивацію через створення умов для особистісного і професійного зростання. Це демонструє працівникам, що їхнє вдосконалення важливе для організації.

3. Ефективне керівництво регулярно визнає досягнення працівників і надає відповідні винагороди. Це може бути як фінансова винагорода, так і не фінансові засоби, такі як публічне визнання, підвищення, можливість для більш відповідальних завдань тощо.

4. Керівники, які підтримують атмосферу довіри і взаємоповаги, допомагають працівникам відчувати себе більш мотивованими і залученими.

Вони також забезпечують необхідну підтримку в складних ситуаціях, що дозволяє працівникам впоратися з викликами і не знижувати мотивацію.

5. Керівники, які ясно формулюють цілі та завдання для своїх команд, забезпечують співробітникам чітке розуміння того, що від них очікується. Коли працівники знають, як їхня робота пов'язана з більшими цілями компанії, це підвищує їхню мотивацію досягати поставлених завдань.

Таким чином, керівництво організації має безпосередній вплив на мотивацію працівників через формування корпоративної культури, надання підтримки, стимулювання розвитку та забезпечення чіткої комунікації.

Мотивація працівників є результатом взаємодії різних факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх. Керівництво і організація повинні враховувати ці фактори для створення сприятливих умов для продуктивної праці та досягнення високих результатів (табл.1.2.).

Таблиця 1.2.

Внутрішні та зовнішні фактори створення сприятливих умов для
продуктивної праці

№ з/п	Фактори впливу	Потреби працівників
1.	Особисті потреби працівників	Фізіологічні потреби: забезпечення базових потреб, таких як стабільна заробітна плата, безпека на роботі та соціальні гарантії.
		Психологічні потреби: потреба в самореалізації, досягнення кар'єрного росту, професійного розвитку, визнання з боку колег і керівництва.
		Потреби у впливі та контролі: деякі працівники мотивуються можливістю брати на себе більшу відповідальність або працювати в умовах автономії.
2.	Соціальні фактори	Взаємодія з колегами: здорові відносини в колективі підвищують залученість працівників та створюють комфортне середовище для роботи.
		Групова динаміка: приналежність до команди, досягнення спільних цілей може мотивувати працівників до активнішої участі.

Продовження таблиці 1.2.

		Соціальне визнання: визнання працівника в суспільстві організації через публічне визнання, нагороди чи підвищення статусу також мотивує.
3.	Організаційні умови	Умови праці: це включає комфортну робочу обстановку, адекватні робочі інструменти та ресурси для виконання завдань.
		Корпоративна культура та цінності: організаційна культура, що підтримує розвиток, взаємоповагу і взаємодію між працівниками, стимулює їх досягати високих результатів.
		Винагорода і кар'єрні перспективи: ясні можливості для зростання в межах компанії, а також адекватне винагородження результатів праці (як матеріальне, так і нематеріальне).
4.	Психологічні аспекти мотивації	1. Роль емоцій. Емоції значною мірою визначають рівень мотивації. Позитивні емоції, такі як задоволення від досягнення, впевненість у власних силах та почуття гордості за виконану роботу, можуть значно підвищити мотивацію працівників. Негативні емоції, навпаки, можуть знизити ефективність роботи, знижуючи рівень задоволеності працею та стресуючи працівників. 2. Самовизначення. Самовизначення є важливим аспектом внутрішньої мотивації. Коли працівники мають можливість самостійно приймати рішення щодо свого робочого процесу, вибору завдань або способів їх виконання, це підвищує їхню мотивацію. Працівники, які відчувають, що мають контроль над своєю роботою, більш схильні працювати з високим рівнем зацікавленості і віддачі. 3. Мотивація через досягнення. Люди, орієнтовані на досягнення, мають вищий рівень мотивації, коли їм надаються складні завдання, що вимагають творчого підходу і є можливості для визнання їх досягнень. Створення ситуацій, коли працівники можуть досягати значних результатів або завершувати важливі проекти, сприяє підвищенню їхньої мотивації. Визнання за досягнення або нагороди за успішно виконану роботу є ефективними способами підвищення залученості.

Джерело: адаптовано [20, 28, 47]

Мотивація працівників є результатом взаємодії багатьох факторів. Внутрішні фактори, такі як особисті потреби та психологічні аспекти, і зовнішні фактори, включаючи соціальні умови та організаційні фактори, всі разом створюють ефективну систему мотивації. Керівники повинні враховувати ці фактори при розробці мотиваційних стратегій для того, щоб підтримувати високий рівень залученості працівників та забезпечувати ефективність організації.

Сучасні підходи до мотивації персоналу передбачають поєднання класичних теорій з інноваційними методами, зокрема гейміфікацією та використанням цифрових технологій.

Класичні теорії мотивації (наприклад, теорія потреб Маслоу, теорія двох факторів Герцберга) зберігають свою актуальність, оскільки вони формують фундаментальні принципи мотивації, такі як потреби, задоволення роботи, зростання та самореалізація. Однак ці підходи не завжди здатні ефективно працювати в сучасних умовах швидко змінюваних технологій і робочих середовищ. Тому компанії все частіше звертаються до нових підходів, які доповнюють класичні теорії. Найбільш поширеними сьогодні є гейміфікація і цифрові технології для мотивації.

Гейміфікація передбачає використання елементів ігор (наприклад, бали, рівні, досягнення) для стимулювання співробітників. Це може бути застосовано для заохочення продуктивності, навчання або досягнення особистих та командних цілей. Гейміфікація дозволяє підвищити залученість і інтерес до виконання завдань, робить робочі процеси більш інтерактивними і мотиваційними [14, с.188].

Цифрові технології для мотивації - це використання додатків, програм і платформ для моніторингу та підтримки продуктивності співробітників є важливим інструментом для сучасних організацій. Системи оцінки результатів, інтеграція аналітики та персоналізовані мотиваційні рекомендації допомагають

керівникам і працівникам знаходити найбільш ефективні способи мотивації та досягнення цілей [14, с.189].

Сучасні організації прагнуть адаптувати мотиваційні стратегії до різних груп працівників, оскільки мотивація може сильно відрізнятися в залежності від віку, досвіду та ролі в організації.

Для молодих працівників мотивація часто пов'язана з можливостями для кар'єрного зростання, гнучкими умовами праці та можливістю навчання новим навичкам. Вони більш відкриті до інновацій і нових технологій, тому мотивуючими можуть бути програми розвитку, наставництва, а також можливість працювати в динамічному та технологічно розвиненому середовищі.

Для досвідчених спеціалістів важливішими можуть бути стабільність, визнання заслуг та можливість застосовувати свій досвід для розвитку організації. Мотивуючими факторами можуть бути премії, бонуси, програми лояльності та можливість працювати над складними і цікавими проектами, що підвищує їх професіоналізм.

Мотивація для керівників повинна включати не тільки фінансові винагороди, а й можливість реалізувати свої стратегічні амбіції. Вони часто зацікавлені в таких інструментах мотивації, як можливість участі у прийнятті ключових рішень, високий рівень автономії в роботі та визнання їх успіхів на рівні організації.

Індивідуалізація мотиваційних підходів дозволяє кожній групі працівників отримувати те, що найкраще відповідає їхнім потребам, що сприяє підвищенню загальної ефективності і задоволення роботою.

Методи мотивації персоналу наведено на рис.1.5.

Фінансові методи мотивації спрямовані на стимулювання співробітників через грошові винагороди. Ці методи є одними з найбільш прямолінійних і ефективних у короткостроковій перспективі. Однак, щоб вони були

ефективними, необхідно забезпечити справедливість і прозорість у їх використанні.

Основний фінансовий стимул для працівників - це заробітна плата. Вона повинна бути конкурентоспроможною в порівнянні з ринковими стандартами і відповідати кваліфікації та досвіду співробітника.



Рис.1.5. Методи мотивації персоналу.

Джерело: адаптовано [14]

Бонуси - це додаткові грошові винагороди, які можуть бути прив'язані до конкретних результатів працівника або команди (наприклад, за досягнення певних цілей або виконання складних завдань). Бонуси можуть бути як разовими, так і регулярними.

Премії зазвичай надаються за особливі досягнення або у зв'язку з важливими подіями в організації (наприклад, успішний проект або річний результат). Премії є важливим інструментом для визнання надзвичайних зусиль і досягнень співробітників.

Фінансові методи мотивують працівників до покращення продуктивності, але вони не завжди забезпечують довгострокову залученість і лояльність.

Нефінансові методи включають не тільки матеріальні винагороди, але й психологічні та соціальні фактори, які сприяють покращенню мотивації і задоволення від роботи. Ці методи можуть бути особливо ефективними у довгостроковій перспективі [15].

Люди потребують визнання своїх досягнень. Публічне чи приватне визнання на зборах, у звітах або через системи оцінки результатів роботи дозволяє співробітникам відчувати свою важливість в організації. Визнання може бути не лише у вигляді похвали, але й через нагороди, сертифікати, титули тощо.

Співробітники часто мотивуються на перспективу зростання і розвитку в межах компанії. Можливість просуватися по кар'єрній сходінці або взяти на себе нові обов'язки і ролі створює у працівників відчуття важливості їхньої роботи та розвитку.

Інвестиції в професійне навчання та розвиток працівників не тільки підвищують їхню кваліфікацію, але й збільшують відданість компанії. Співробітники цінують можливість здобувати нові навички, які можуть бути корисними для їхнього кар'єрного росту і особистісного розвитку.

Нефінансові методи сприяють створенню позитивного робочого середовища, що, в свою чергу, допомагає забезпечити високий рівень задоволення роботою, лояльності до компанії та високої продуктивності в довгостроковій перспективі.

Таким чином, комбінування фінансових і нефінансових методів дозволяє створити баланс між матеріальними та психологічними потребами працівників, забезпечуючи максимальний рівень їхньої мотивації і задоволення від роботи.

Адаптація теоретичних засад до конкретних умов організації є критично важливою для ефективності мотивації персоналу. Теоретичні моделі, хоч і забезпечують загальні принципи і підходи до мотивації, не завжди можуть бути застосовані без змін в кожній конкретній організації через її унікальні особливості, культуру, стратегію і зовнішнє середовище.

Різні організації мають різні розміри, структури, корпоративні культури та стратегії розвитку. Тому важливо адаптувати класичні та сучасні теорії мотивації (наприклад, мотиваційні теорії Маслоу чи Герцберга) до реалій конкретної організації.

Мотиваційні стратегії повинні враховувати різні типи працівників (молодь, досвідчені спеціалісти, керівники), їхні інтереси, цінності та очікування від роботи.

Оскільки нові технології відіграють важливу роль у мотивації, необхідно враховувати розвиток цифрових інструментів, які можуть бути використані для стимулювання і підтримки мотивації, таких як платформи для навчання, гейміфікація та інші інноваційні підходи.

Таким чином, застосування теоретичних засад мотивації повинно бути гнучким і адаптованим до специфіки кожної організації та її працівників.

Для підвищення ефективності мотивації персоналу в сучасних умовах важливо впроваджувати різноманітні підходи та методи, враховуючи зміни в економічному, технологічному та соціальному середовищі. Найбільш поширеними є наступні методи [8, с.92]:

- індивідуалізація мотиваційних стратегій. Враховуючи різницю у потребах різних груп працівників (молодь, досвідчені спеціалісти, керівники), важливо адаптувати мотиваційні стратегії для кожної групи. Для молоді може бути важлива можливість розвитку і навчання, для досвідчених спеціалістів — визнання та кар'єрне зростання, а для керівників — стратегічні можливості та високий рівень автономії;

- збалансоване використання фінансових і нефінансових методів. Фінансові стимули (зарплата, бонуси, премії) повинні доповнюватися нефінансовими методами, такими як визнання, можливості для розвитку, навчання і кар'єрного росту. Таке поєднання забезпечує не тільки матеріальну мотивацію, але й підтримує високий рівень задоволення працівників від роботи та їхній професійний розвиток;

- використання нових технологій. Інтеграція цифрових інструментів і платформ для мотивації персоналу (наприклад, гейміфікація, онлайн-курси, програми для оцінки продуктивності) дозволяє створити більш інтерактивну, гнучку і доступну систему мотивації, що є важливим для сучасних організацій;
- регулярне оцінювання ефективності мотиваційних стратегій. Постійний моніторинг і оцінка ефективності застосованих методів мотивації дозволяє коригувати стратегії відповідно до змін у потребах та умовах праці;
- підтримка здорового корпоративного середовища. Створення позитивного клімату в організації, де працівники відчують підтримку, визнання і можливості для самореалізації, допомагає не тільки підвищити мотивацію, а й сприяє лояльності та залученості персоналу.

Таким чином, ефективність мотивації персоналу вимагає постійної адаптації до змін, індивідуального підходу та впровадження новітніх технологій для підтримки зацікавленості і залученості працівників.

1.3. Вплив стилю управління на мотивацію та продуктивність працівників

Мотивація працівників є ключовим фактором успішної діяльності організації, і стиль управління відіграє вирішальну роль у її формуванні. Вибір керівником підходу до управління може як стимулювати продуктивність персоналу, так і викликати апатію або вигорання. Розглянемо вплив різних стилів управління на мотивацію співробітників.

Авторитарний стиль управління передбачає жорстку ієрархію, централізоване прийняття рішень і суворий контроль над діяльністю працівників. У такій системі керівник диктує правила, а підлеглі виконують накази без можливості ініціативи.

З одного боку, чіткі вимоги та контроль можуть підвищувати дисципліну і сприяти високій продуктивності у короткостроковій перспективі. Особливо

ефективний цей підхід у кризових ситуаціях, коли потрібна швидка реакція і мінімізація помилок.

Однак авторитарний стиль часто знижує внутрішню мотивацію співробітників, оскільки обмежує їхню автономію, креативність і почуття відповідальності. Страх перед покаранням або жорсткою критикою може призводити до стресу, зниження лояльності та навіть високої плинності кадрів. У довгостроковій перспективі така модель може створювати атмосферу напруженості та незадоволеності серед працівників [5, с.349].

Демократичний стиль управління базується на співпраці, відкритому обговоренні і залученні працівників до прийняття рішень. Керівник не лише делегує частину повноважень, але й заохочує ініціативність, підтримує творчий підхід і цінує думку кожного співробітника.

Такий стиль сприяє формуванню внутрішньої мотивації, оскільки працівники відчують свою значущість і відповідальність за спільний результат. Вони більш схильні проявляти ініціативу, оскільки знають, що їхня думка має значення. Відкрите спілкування між керівником і командою також сприяє довірі та підвищенню рівня задоволеності роботою [5, с.350].

Однак демократичний стиль може бути менш ефективним у ситуаціях, що потребують швидких рішень або жорсткого контролю. Він вимагає високого рівня зрілості та самостійності від персоналу, а також компетентного лідера, який вміє балансувати між делегуванням і управлінням.

Ліберальний (дозволяючий) стиль управління характеризується мінімальним втручанням керівника в робочі процеси, що дає працівникам високу ступінь автономії. У такій системі персонал самостійно приймає рішення, розподіляє обов'язки і визначає темпи роботи.

Для висококваліфікованих, мотивованих працівників цей стиль може бути надзвичайно ефективним. Він стимулює розвиток ініціативи, відповідальності та креативного підходу до роботи. Відсутність тиску та

контрольних механізмів дозволяє співробітникам працювати в комфортному темпі, що може позитивно впливати на мотивацію.

Однак за недостатньої самоорганізації команди та відсутності чітких цілей ліберальний стиль може спричинити хаос, зниження ефективності та втрату мотивації. Деякі працівники можуть сприймати таку свободу як байдужість керівника, що призводить до пасивності та зниження відповідальності за результати [5, с.350].

У сучасному світі управління рідко обмежується одним стилем. Успішні керівники використовують адаптивний підхід, поєднуючи елементи різних стилів залежно від ситуації, типу завдань і рівня зрілості персоналу.

Наприклад, у період кризових змін чи високої невизначеності доцільно тимчасово застосовувати авторитарні методи управління для швидкого ухвалення рішень. У стабільних умовах демократичний стиль сприятиме ефективній роботі та підвищенню мотивації. А для самостійних, високопрофесійних команд ліберальний підхід дозволить розкрити їхній потенціал.

Отже, ідеальний стиль управління - це той, який гнучко адаптується до потреб організації та співробітників. Розуміння впливу різних підходів на мотивацію допомагає керівникам створювати сприятливе середовище для розвитку персоналу та досягнення високих результатів.

Продуктивність працівників безпосередньо залежить від стилю управління, який використовує керівник. Вибір моделі управління впливає на рівень залученості персоналу, якість виконання завдань і загальну ефективність роботи організації. Кожен стиль управління має свої переваги та недоліки з точки зору продуктивності працівників.

Ефективність роботи персоналу залежить від управлінського підходу, який застосовується в організації. В узагальненому вигляді продуктивність у різних стилях можна оцінити наступним чином (табл. 1. 3).

Таблиця 1.3

Залежність ефективності роботи персоналу від стилю управління

Стиль управління	Короткострокова продуктивність	Довгострокова продуктивність	Гнучкість і адаптація
Авторитарний	Висока	Схильність до зниження	Низька
Демократичний	Середня	Висока	Висока
Ліберальний	Низька/висока (залежить від команди)	Висока у самостійних командах	Висока
Адаптивний	Висока	Висока	Дуже висока

Джерело: адаптовано [7].

Авторитарний стиль дозволяє швидко досягати результатів, але в довгостроковій перспективі може призводити до виснаження персоналу. Демократичний стиль сприяє стабільній та високій продуктивності за рахунок залучення працівників, а ліберальний підхід ефективний лише в умовах високої самостійності команди.

Найбільш результативним є адаптивний стиль, оскільки він дозволяє керівнику змінювати підхід залежно від ситуації, що забезпечує як короткострокову, так і довгострокову ефективність.

Мотивація працівників є визначальним чинником продуктивності. Якщо персонал мотивований, він працює ефективніше, бере ініціативу, покращує якість виконання завдань і проявляє відповідальність.

Залежність між мотивацією та продуктивністю можна пояснити наступним чином:

Авторитарний стиль → Мотивація через страх або обов'язок → Висока продуктивність у короткостроковій перспективі, але низька лояльність і ризик вигорання.

Демократичний стиль → Мотивація через залученість і командну підтримку → Стабільна висока продуктивність.

Ліберальний стиль → Мотивація через довіру та автономію → Висока продуктивність лише в самостійних командах.

Адаптивний стиль → Поєднання підходів залежно від обставин → Максимальна продуктивність при змінних умовах.

Таким чином, оптимізація управлінських підходів дозволяє не лише підвищити мотивацію персоналу, а й забезпечити стабільне зростання продуктивності компанії.

Адаптивне управління є ключовим фактором успіху сучасних організацій, оскільки дозволяє керівникам ефективно реагувати на зміни, підтримувати мотивацію працівників і забезпечувати високу продуктивність. На відміну від традиційних жорстких моделей, цей підхід передбачає гнучкість, використання новітніх технологій і персоналізований підхід до управління персоналом [11, с. 92].

Гнучкість керівника полягає в умінні адаптувати стиль управління відповідно до ситуації, команди та бізнес-умов. Це означає, що у кризових ситуаціях він може діяти жорсткіше, ухвалюючи швидкі рішення, необхідні для стабілізації процесів, у періоди стабільності та розвитку він застосовує демократичні або ліберальні підходи, щоб стимулювати ініціативність персоналу. Він вміє визначати, який стиль управління найкраще працює для конкретного проекту чи команди.

Дослідження показують, що керівники, які володіють адаптивними навичками, сприяють створенню здорового робочого середовища, що позитивно впливає на мотивацію та продуктивність працівників. Працівники, які відчують, що їхні потреби враховують, працюють ефективніше та демонструють вищий рівень залученості.

Цифрові технології дають змогу адаптивним керівникам персоналізувати підхід до мотивації та продуктивності працівників. До основних інструментів, що підтримують цей процес, належать [13]:

- HR-аналітика – дозволяє керівникам оцінювати рівень задоволеності працівників, виявляти проблемні зони та розробляти індивідуальні програми мотивації;

- гнучкі робочі платформи (Trello, Asana, Microsoft Teams) – допомагають адаптувати стиль управління до індивідуальних особливостей команди, підвищуючи ефективність комунікації та виконання завдань;

- системи оцінки продуктивності (OKR, KPI) – дають змогу встановлювати персоналізовані цілі, що стимулює працівників до розвитку.

- штучний інтелект та автоматизація – знижують рутинне навантаження на персонал, дозволяючи зосередитися на стратегічних завданнях.

Використання технологій дозволяє керівнику створювати більш гнучке та мотивуюче середовище, де кожен працівник має можливість розвивати свої сильні сторони та отримувати підтримку.

Адаптивне управління є ефективним підходом для підвищення мотивації та продуктивності, оскільки поєднує гнучкість, персоналізовані підходи та використання сучасних технологій. Керівники, які застосовують цей стиль, створюють комфортне робоче середовище, сприяють зростанню ініціативності та залученості персоналу, що в результаті позитивно впливає на загальні показники організації

Адаптивний підхід до управління вимагає від керівників не лише гнучкості, а й розуміння того, як ефективно поєднувати різні стилі управління, щоб максимізувати мотивацію та продуктивність персоналу. Нижче наведено ключові рекомендації для керівників щодо вибору стилю управління та його ефективного застосування (табл. 1.4).

Керівники можуть поєднувати елементи різних стилів управління для досягнення максимального ефекту. Найбільш поширеними є такі стилі: гібридний стиль – поєднання демократичного та авторитарного підходу (наприклад, чітке визначення цілей, але гнучкість у виборі шляхів їх досягнення); метод 70-20-10 – 70% часу працівники працюють за чіткими

регламентами, 20% витрачають на командні ініціативи, 10% – на індивідуальні ідеї; програми нематеріальної мотивації – варіювання методів стимулювання (гейміфікація, кар’єрний розвиток, визнання досягнень).

Таблиця 1.4

Вибір стилю управління залежно від ситуації

Опис ситуації	Стиль управління	Переваги	Приклад
1. Кризові та екстрені ситуації	Авторитарний стиль	Швидкість ухвалення рішень і жорсткий контроль необхідні для стабілізації ситуації. Чітке розподілення завдань зменшує ризик хаосу.	Компанія стикається з фінансовою кризою або кіберзагрозою
2. Стадія розвитку та зростання організації	Демократичний стиль	Працівники мотивовані залученістю до прийняття рішень. Висока ефективність у креативних індустріях та ІТ-секторі.	Розробка нового продукту, запуск інноваційних процесів
3. Високо-кваліфіковані та самостійні команди	Ліберальний стиль	Працівники мають значну свободу дій та самостійно керують своєю роботою.	RnD (Research and Development) - відділи, наукові дослідження, стартапи
4. Динамічні та нестабільні ринки	Адаптивний стиль	Поєднання різних підходів залежно від ситуації. Керівник балансує між контролем, залученням і довірою.	Компанія, що працює в умовах швидких змін (наприклад, e-commerce або fintech).

Джерело: адаптовано [37].

Керівники можуть використовувати різні інструменти для оцінки ефективності обраного стилю управління та його впливу на мотивацію та продуктивність персоналу, а саме: опитування та фідбек від працівників (Google Forms, SurveyMonkey) – аналіз залученості та задоволеності; системи KPI та OKR – вимірювання ефективності та досягнення цілей; аналіз плинності кадрів – високий рівень звільнень може сигналізувати про неефективний стиль

управління; 360-градусне оцінювання – отримання зворотного зв'язку від колег, підлеглих і керівництва; HR-аналітика та AI-інструменти - прогнозування впливу управлінських рішень на продуктивність.

Таким чином, адаптивне управління є найефективнішим підходом у сучасних організаціях, дозволяючи досягати високих результатів у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ТА СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «МИКОЛАЇВЦЕМЕНТ»

2.1. Загальна характеристика підприємства ПРАТ «МИКОЛАЇВЦЕМЕНТ»

Приватне акціонерне товариство «Миколаївцемент» є одним із провідних виробників цементу в Україні. Підприємство було засноване ще в ХХ столітті і протягом багатьох років залишається ключовим постачальником будівельних матеріалів як на внутрішній ринок, так і для експорту. До 2000 року компанія працювала під назвою «Миколаївський цементно-гірничий комбінат», після чого відбулося її перейменування на ПрАТ «Миколаївцемент»[32].

Завод розташований у південно-західній частині міста Миколаїв Львівської області, поблизу залізничної магістралі Львів – Чоп. Вигідне географічне положення дозволяє підприємству зручно отримувати сировину та постачати готову продукцію до різних регіонів України та за кордон.

Основною продукцією компанії є різні види цементу, які використовуються у промисловому та житловому будівництві. Підприємство працює на основі сучасних технологій виробництва, що дозволяє забезпечувати високу якість продукції.

ПрАТ «Миколаївцемент» спеціалізується на виробництві цементу, який використовується для: залізобетонних конструкцій у промисловому та цивільному будівництві, дорожнього будівництва, виробництва бетонних сумішей та розчинів, спеціалізованих будівельних робіт (гідротехнічні споруди, тунелі тощо).

Компанія має сучасні виробничі потужності, що дозволяють виготовляти цемент відповідно до міжнародних стандартів якості.

ПрАТ «Миколаївцемент» має лінійно-функціональну організаційну структуру, яка передбачає чіткий поділ функцій та відповідальності між підрозділами. Управління підприємством здійснюється на трьох рівнях:

1. Вищий рівень управління - генеральний директор, фінансовий директор, головний бухгалтер, які ухвалюють стратегічні рішення.
2. Середній рівень управління - керівники підрозділів, що відповідають за операційну діяльність компанії.
3. Операційний рівень - начальники змін, бригадири, які безпосередньо контролюють виробничий процес.

Основні структурні підрозділи підприємства [32]:

- виробничий відділ - займається виготовленням цементу, контролем якості та технічного обслуговування обладнання;
- фінансовий відділ - відповідає за бухгалтерський облік, фінансове планування та контроль витрат;
- відділ кадрів - здійснює управління персоналом, забезпечує найм працівників та їх навчання;
- логістичний відділ - займається транспортуванням продукції та забезпеченням постачання сировини.
- маркетинговий відділ - аналізує ринок, займається рекламою та взаємодією з клієнтами.

Структура підприємства ПрАТ «Миколаївцемент» наведена на рис.2.1.

Аналіз фінансових показників ПрАТ «Миколаївцемент» свідчить про стабільне зростання підприємства. Основні економічні показники за останні роки демонструють позитивну динаміку (табл. 2.1).

Фінансові показники ПрАТ «Миколаївцемент» за 2022-2024 роки свідчать про значні зміни в діяльності підприємства. Компанія пережила спад у 2023 році, але в 2024-му зуміла не лише відновити фінансову стабільність, а й вийти на прибутковий рівень(табл.2.1.).



Рис. 2.1. Структура підприємства ПрАТ «Миколаївцемент»
Джерело: адаптовано [21]

Таблиця 2.1.

Основні фінансові показники ПрАТ «Миколаївцемент» за 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Дохід (грн.)	1 267 353 000	970 120 000	1 676 270 000
Чистий прибуток (грн.)	-266 893 000	-240 882 000	61 112 000
Активи (грн.)	1 026 584 000	1 062 529 000	1 304 911 000
Зобов'язання	90 060 000	120 974 000	251 098 000
Кількість працівників	442	142	133

Джерел: адаптовано [32]

У 2022 році дохід компанії становив 1,27 млрд грн, однак у 2023 році він скоротився на 23,5%, знизившись до 970 млн грн. Це могло бути наслідком загального спаду в галузі або внутрішніх проблем підприємства. Проте вже у 2024 році дохід зріс майже на 73%, досягнувши 1,68 млрд грн, що свідчить про успішне відновлення продажів або збільшення обсягів виробництва.

Щодо прибутковості, у 2022 та 2023 роках підприємство працювало зі збитками – 266,9 млн грн та 240,9 млн грн відповідно. Незважаючи на труднощі, у 2024 році компанія вийшла в плюс, отримавши 61,1 млн грн чистого прибутку. Це позитивний сигнал, який може свідчити про покращення ефективності управління витратами, зростання маржинальності або зміни в ринковій кон'юктурі.

Варто звернути увагу на зростання активів підприємства. У 2022 році вони становили 1,03 млрд грн, у 2023-му збільшилися на 3,5%, а в 2024 році – ще на 22,8%, досягнувши 1,3 млрд грн. Це може вказувати на розширення виробничих потужностей або залучення додаткових інвестицій. Водночас значне зростання зобов'язань є тривожним сигналом. Якщо у 2022 році компанія мала борг у розмірі 90,1 млн грн, то у 2023 році він зріс до 121 млн грн, а у 2024 році – вже до 251 млн грн. Така тенденція може свідчити про необхідність залучення додаткового фінансування, що, у свою чергу, може створювати фінансовий тиск у майбутньому.

Ще одним важливим фактором є різке скорочення персоналу. Якщо у 2022 році на підприємстві працювало 442 особи, то у 2023 році їхня кількість впала до 142, а у 2024 році – до 133. Це може бути наслідком автоматизації, реструктуризації або скорочення витрат на персонал. Хоча така політика могла допомогти оптимізувати витрати, вона також може впливати на виробничі процеси та ефективність роботи.

Загалом, аналіз показує, що 2024 рік став переломним для ПрАТ «Миколаївцемент». Підприємство змогло значно наростити доходи та вперше за три роки вийти на прибутковий рівень. Однак зростання боргового

навантаження та суттєве скорочення штату можуть становити потенційні ризики для подальшої стабільності компанії.

Для детальнішого аналізу діяльності підприємства розглянемо його сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози (табл. 2.2.).

Аналіз свідчить, що підприємство має міцні конкурентні переваги, проте для забезпечення подальшого розвитку необхідно вирішити проблеми оновлення обладнання, вдосконалення мотиваційної системи персоналу та підвищення ефективності виробничих процесів.

Таблиця 2.2.

SWOT-аналіз ПрАТ «Миколаївцемент»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висококваліфікований персонал Накопичений досвід у галузі Наявність залізничної інфраструктури Стабільний попит на продукцію	Зношене обладнання Висока трудомісткість виробництва Відсутність гнучкої мотиваційної системи Обмежені можливості кар'єрного росту
Можливості	Загрози
Збільшення попиту на цемент Впровадження нових технологій Розширення експортних поставок	Політична нестабільність в Україні Зростання конкуренції в галузі Нестабільність податкового законодавства

Джерело: розроблено автором

ПрАТ «Миколаївцемент» – це сучасне виробниче підприємство, що займає важливу позицію на ринку цементної продукції України. Вигідне розташування, кваліфікований персонал і стабільний попит забезпечують стабільність компанії.

Водночас аналіз діяльності підприємства виявив такі проблеми.

1. Застаріле обладнання, що потребує оновлення.
2. Відсутність гнучкої мотиваційної системи, що негативно впливає на продуктивність персоналу.

3. Обмежені можливості кар'єрного зростання, що може спричиняти плинність кадрів.

Для підвищення ефективності роботи підприємства доцільно розглянути можливість впровадження сучасних методів управління персоналом, модернізації виробничих потужностей та активного використання інновацій у процесі виробництва.

2.2. Аналіз стилю управління на підприємстві та рівня мотивації працівників

ПрАТ «Миколаївцемент» є приватним акціонерним товариством, що спеціалізується на виробництві цементу. Підприємство має складну організаційну структуру, яка поєднує лінійно-функціональні зв'язки. Це означає, що управління здійснюється за принципом підпорядкування кожного підрозділу керівнику вищого рівня, при цьому існують окремі функціональні служби, що займаються фінансами, кадрами, логістикою та виробництвом.

В управлінській структурі ПрАТ «Миколаївцемент» можна виділити кілька рівнів керівництва.

Вищий рівень управління – генеральний директор, фінансовий директор, головний бухгалтер. Вони ухвалюють стратегічні рішення, розробляють політику підприємства та контролюють її реалізацію.

Середній рівень управління – керівники відділів та функціональних підрозділів (відділ кадрів, економічний відділ, технічна служба, виробничі підрозділи). Їх завданням є координація роботи підлеглих, контроль виконання планів та звітність перед керівництвом.

Операційний рівень управління – майстри, бригадири, начальники змін. Вони безпосередньо керують виробничими процесами та відповідають за організацію роботи персоналу [21].

Управління підприємством здійснюється за чітко регламентованими правилами та інструкціями, що сприяє стабільності, проте водночас знижує гнучкість у прийнятті рішень.

На основі аналізу управлінських підходів, що застосовуються на ПрАТ «Миколаївцемент», можна визначити, що домінуючим стилем управління є авторитарний (директивний) стиль із елементами бюрократичного управління. Розглянемо характеристики, які це підтверджують.

1. Централізоване прийняття рішень – ключові рішення ухвалюються керівництвом без активного залучення працівників. Відсутність механізмів обговорення та врахування пропозицій персоналу може негативно впливати на рівень їхньої залученості та мотивації.

2. Жорстка ієрархія та чіткий розподіл обов'язків – кожен працівник має суворо визначений перелік функцій, які не виходять за рамки посадових інструкцій. Це забезпечує порядок у виконанні завдань, але обмежує ініціативу та творчий підхід.

3. Високий рівень контролю – керівництво активно використовує систему звітності та контролю за виконанням завдань. Це знижує ризик неефективної роботи, проте може спричиняти стрес у працівників та створювати атмосферу недовіри.

4. Мінімальні можливості кар'єрного зростання – аналіз кадрової політики підприємства показав, що відсутні чіткі програми розвитку персоналу. Це призводить до низької мотивації працівників, особливо молодих спеціалістів, які прагнуть професійного зростання.

5. Формальний підхід до мотивації – основним стимулюючим фактором є заробітна плата, яка хоча й зросла в останні роки, проте залишається на середньому рівні для галузі. Додаткові стимули, такі як премії, корпоративна культура, соціальні пакети або навчальні програми, використовуються в обмеженому обсязі.

Авторитарний стиль управління в поєднанні з бюрократичною структурою впливає на мотивацію працівників як позитивно, так і негативно.

До позитивних аспектів можна віднести наступне: чіткість завдань та відповідальності дозволяє уникати плутанини в обов'язках, високий рівень контролю сприяє дотриманню трудової дисципліни, регламентовані процеси зменшують ризик помилок у роботі.

Однак мають місце і негативні аспекти, а саме: відсутність можливостей для кар'єрного зростання сприяє плинності кадрів, особливо серед молодих спеціалістів, висока формалізованість управління знижує мотивацію до ініціативи, що може призводити до втрати креативного підходу в роботі, система преміювання не завжди відображає реальні досягнення працівників, що створює відчуття несправедливості, через відсутність механізмів нематеріальної мотивації (визнання, корпоративної культури, можливостей навчання) рівень задоволеності працею є середнім.

Результати аналізу показали, що низький рівень мотивації персоналу безпосередньо впливає на продуктивність праці. Відсутність стимулів до саморозвитку та підвищення кваліфікації обмежує можливості підвищення ефективності виробництва. Також спостерігається збільшення рівня плинності кадрів, що може бути пов'язано з недостатньою системою заохочень та відсутністю можливостей для кар'єрного зростання.

Для підвищення ефективності управління персоналом та мотивації працівників ПрАТ «Миколаївцемент» необхідно переглянути поточний стиль управління та впровадити сучасні управлінські практики. Розглянемо деякі з них:

1. Перехід від авторитарного до демократичного стилю управління (створення механізмів зворотного зв'язку між керівництвом та працівниками, впровадження регулярних зустрічей та обговорень, що дозволить враховувати думку персоналу при прийнятті рішень).

2. Розвиток системи нематеріальної мотивації (запровадження програм кар'єрного розвитку та підвищення кваліфікації, створення системи визнання досягнень - публічне схвалення, корпоративні заходи, внутрішні конкурси тощо).

3. Гнучке управління персоналом (впровадження гнучких форм роботи та можливості кар'єрного зростання, оптимізація процесів для зменшення бюрократичного навантаження на співробітників).

Впровадження зазначених змін дозволить підвищити рівень мотивації працівників, знизити плинність кадрів та підвищити загальну продуктивність підприємства. Зміна стилю управління повинна відбуватися поступово, з урахуванням потреб персоналу та особливостей організації виробництва.

Мотивація працівників є ключовим фактором підвищення продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Вона впливає на якість роботи, рівень залученості персоналу, його лояльність та готовність до досягнення стратегічних цілей компанії. Успішна система мотивації дозволяє зменшити рівень плинності кадрів, підвищити задоволеність працею та створити сприятливий морально-психологічний клімат у колективі.

Дослідження мотивації персоналу на ПрАТ «Миколаївцемент» проводилося на основі аналізу ключових факторів, що впливають на зацікавленість працівників у виконанні своїх обов'язків. Для цього були використані методи анкетування, аналізу кадрових показників, співбесід із працівниками та керівництвом підприємства [21].

Для визначення рівня мотивації працівників ПрАТ «Миколаївцемент» було застосовано такі методи дослідження мотивації персоналу:

- анкетування персоналу – вивчення ставлення працівників до існуючої системи мотивації, задоволеності заробітною платою, можливостями кар'єрного росту, умовами праці тощо;

- аналіз кадрових показників – оцінка рівня плинності кадрів, середньої заробітної плати, рівня продуктивності праці та інших статистичних показників;

- співбесіди з працівниками – отримання якісної інформації щодо основних мотиваційних чинників та проблем, які впливають на залученість персоналу.

- SWOT-аналіз системи мотивації – визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз у системі стимулювання працівників.

Аналіз рівня матеріальної мотивації персоналу показав наступне. Матеріальна мотивація на підприємстві базується в основному на заробітній платі, яка є основним стимулюючим фактором. Проте, згідно з аналізом фінансової звітності, частка витрат на оплату праці у загальній структурі собівартості продукції є відносно невеликою (приблизно 3%). Це свідчить про низький рівень фінансової мотивації персоналу, що може впливати на рівень їхньої залученості до роботи. Динаміка заробітної плати персоналу ПрАТ «Миколаївцемент» наведена у табл.2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка заробітної плати персоналу ПрАТ «Миколаївцемент» (2022-2024 рр.)

Посада	2022 р. (грн.)	2023 р. (грн.)	2024 р. (грн.)	Відхилення (2024/2022 рр.)
Директор	75000	82500	100000	+33%
Менеджери	30900	36600	47500	+35%
Робітники	19200	23500	300000	+64%
Офісний персонал	19680	24250	50750	+64%

Джерело: адаптовано [32]

У період 2022–2024 рр. спостерігається стійке зростання заробітної плати всіх категорій персоналу. Найменший приріст отримав директор компанії (+33%), тоді як найбільше зростання спостерігається серед робітників та офісного персоналу (+64%).

Щоб оцінити середній темп зростання заробітної плати за два роки (2022–2024), використаємо CAGR (Compounded Annual Growth Rate) за формулою [36, с.87]:

$$CAGR = \left(\frac{V_{final}}{V_{initial}} \right)^{\frac{1}{n}} - 1 \quad (2.1.)$$

де: V_{final} - зарплата у 2024 році,

$V_{initial}$ - зарплата у 2022 році,

N - кількість років (у нашому випадку 2 роки).

За результатами розрахунків, згрупованих у табл.2.2. можна зробити такі висновки. Найшвидше зростала зарплата офісного персоналу (55,7% на рік) – це вказує на значне підвищення ролі адміністративного складу. Зарплата робітників і менеджерів зростала приблизно однаково (24,7% і 24,4% на рік відповідно), що може свідчити про ринкову корекцію зарплат відповідно до попиту на ці професії.

Таблиця 3.2.

Розрахунок CAGR для кожної категорії персоналу

Посада	Зарплата 2022 (грн)	Зарплата 2024 (грн)	CAGR (середньорічне зростання, %)
Директор	75 000	100 000	15,5%
Менеджери	30 900	47 500	24,4%
Робітники	19 200	30 000	24,7%
Офісний персонал	19 680	50 750	55,7%

Джерело: адаптовано[32, 34]

Директор отримав найменше підвищення в річному вимірі (15,5%), що може бути наслідком політики фіксованої винагороди керівника або пріоритету підвищення зарплат інших категорій.

Якщо припустити, що середня інфляція в Україні за цей період становила 20% на рік, то: зарплата директора зростала повільніше за інфляцію (15,5%), тобто в реальному вимірі його купівельна спроможність навіть трохи

зменшилася. Менеджери та робітники отримали приріст, що приблизно відповідає інфляції. Офісний персонал отримав значне реальне підвищення (55,7% CAGR), що може свідчити про зміни у структурі оплати праці в компанії.

Загальне зростання зарплат випереджає середню інфляцію, що є позитивним сигналом для співробітників.

Офісний персонал отримав найбільше підвищення, що може свідчити про зростання важливості адміністративних функцій.

Директор отримав найменше зростання, що, ймовірно, є наслідком стратегічного перерозподілу коштів компанії.

Темпи зростання зарплат менеджерів і робітників майже однакові, що може свідчити про рівномірний підхід до мотивації персоналу.

Перейдемо до аналізу рівня нематеріальної мотивації персоналу. Нематеріальні чинники мотивації, такі як можливості кар'єрного росту, комфортні умови праці, корпоративна культура та визнання досягнень працівників, відіграють важливу роль у стимулюванні персоналу. Проте аналіз показав, що на ПрАТ «Миколаївцемент» вони використовуються недостатньо ефективно.

Аналіз виявив такі основні проблеми в нематеріальній мотивації.

1. Обмежені можливості кар'єрного зростання – на підприємстві відсутні чіткі механізми професійного розвитку та підвищення кваліфікації працівників.

2. Відсутність системи внутрішнього наставництва – молоді спеціалісти не мають можливості отримати додаткове навчання або підтримку з боку досвідчених співробітників.

3. Низький рівень комунікації між керівництвом і персоналом – більшість рішень приймаються без активного залучення працівників, що знижує їхню мотивацію.

4. Недостатній рівень соціальних заохочень – на підприємстві відсутні програми визнання досягнень працівників (грамоти, нагороди, корпоративні заходи тощо).

Результати анкетування працівників щодо нематеріальної мотивації наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Результати анкетування працівників щодо нематеріальної мотивації

Показник	Середній бал (за 10-бальною шкалою)
Задоволеність кар'єрним ростом	4,5
Задоволеність умовами праці	6,2
Наявність можливостей для навчання	3,8
Ступінь залученості до прийняття рішень	4,0
Рівень командного духу	5,1

Джерело: адаптовано [21]

Як видно з таблиці, найнижчі показники отримали можливості навчання та залучення працівників до прийняття рішень, що свідчить про недостатньо розвинену систему нематеріальної мотивації.

Результати дослідження показали, що на ПрАТ «Миколаївцемент» рівень мотивації працівників є середнім і потребує вдосконалення. Основні проблеми включають: недостатню фінансову мотивацію, що проявляється у низькій частці витрат на оплату праці та відсутності ефективної системи преміювання, слабку нематеріальну мотивацію, що характеризується браком кар'єрних можливостей, низьким рівнем комунікації з керівництвом та відсутністю програм розвитку персоналу, відсутність диференційованого підходу до стимулювання персоналу, що не враховує індивідуальні особливості та професійні досягнення працівників.

Рекомендації щодо покращення системи мотивації на ПрАТ «Миколаївцемент»:

- необхідно впровадити диференційовану систему преміювання (залежно від досягнень працівників, їхніх ініціатив та виконання виробничих планів);
- розробити програми професійного розвитку (проведення тренінгів, семінарів та внутрішнього навчання для підвищення кваліфікації персоналу);
- посилити комунікацію між керівництвом і працівниками (створити механізми зворотного зв'язку та залучення персоналу до прийняття рішень);
- приділити увагу розвитку корпоративної культури (впровадженню заходів для покращення командного духу та формування позитивного робочого середовища).

Застосування цих заходів сприятиме підвищенню рівня мотивації працівників, зниженню плинності кадрів та покращенню продуктивності роботи підприємства.

2.3. Взаємозв'язок між управлінськими підходами та продуктивністю персоналу

Ефективне управління персоналом є одним із найважливіших чинників успішної діяльності підприємства. Управлінські підходи безпосередньо впливають на мотивацію, рівень залученості працівників і, відповідно, продуктивність праці. У сучасних умовах важливим є поєднання традиційних методів управління з інноваційними підходами до мотивації персоналу.

Аналіз свідчить, що використовувані методи управління на підприємстві ПрАТ «Миколаївцемент» є малоефективними в частині стимулювання працівників до підвищення продуктивності. Основні проблеми пов'язані з відсутністю ефективної системи мотивації, невисоким рівнем заробітної плати та недостатнім розвитком корпоративної культури.

Традиційні управлінські підходи, що переважають на підприємстві, включають авторитарний стиль керівництва, централізоване прийняття рішень та відсутність гнучкості у стимулюванні праці. Це знижує мотивацію персоналу

та призводить до збільшення плинності кадрів. Водночас, досвід інших компаній демонструє, що застосування демократичного стилю управління, участь працівників у прийнятті рішень та створення сприятливого робочого середовища сприяє підвищенню продуктивності праці.

Мотивація персоналу є ключовим фактором, що визначає ефективність діяльності працівників. Вона може бути як матеріальною (заробітна плата, премії, бонуси), так і нематеріальною (визнання заслуг, можливості кар'єрного росту, покращення умов праці). Аналіз ПрАТ «Миколаївцемент» показав, що рівень матеріальної мотивації є недостатнім, а нематеріальні стимули майже не використовуються. Це негативно позначається на продуктивності працівників та їхньому рівні задоволеності роботою.

Розглянемо динаміку продуктивності праці на підприємстві за 2023-2024 роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Основні показники продуктивності праці ПрАТ «Миколаївцемент»

Показник	2023	2024	Відхилення ($\pm$)	Відносна зміна (%)
Середньорічний виробіток на одного працівника (тис. грн.)	5204,23	6107,33	+903,1	+17,3%
Середньогодинний виробіток (тис. грн./год.)	2,822	3,814	+0,992	+35,2%

Джерело: адаптовано [32]

Ключовим показником, який демонструє стабільність трудового колективу та ефективність системи мотивації на підприємстві є коефіцієнт плинності кадрів. Висока плинність зазвичай свідчить про проблеми у мотивації персоналу, тоді як низька – про наявність ефективних стимулів, що утримують працівників.

Розрахуємо коефіцієнт плинності кадрів (%)

Коефіцієнт плинності кадрів розраховується за формулою 2.2. [36, с. 89]:

$$K_{\text{плинності}} = \frac{\text{Кількість звільнених працівників}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \times 100\%$$

(2.2)

Розрахунок для 2023 року

Звільнені працівники в 2023 році:

$442-142=300$
 $442 - 142 = 300$

Середньооблікова чисельність:

$(422+142): 2= 292$

Коефіцієнт плинності:

$300:292 \times 100\% = 102,7\%$

Розрахунок для 2024 року

Звільнені працівники в 2024 році:

$142-133=9$
 $142 - 133 = 9$

Середньооблікова чисельність:

$(142+133):2=137,5$

Коефіцієнт плинності:

$9:137,5 \times 100\% = 6,55 \%$

Результати розрахунків зведемо в таблицю 2.5.

Таблиця 2.5.

Коефіцієнт плинності кадрів ПрАТ «Миколаївцемент»

Рік	Кількість працівників (на початок року)	Кількість працівників (на кінець року)	Звільнено	Середньооблікова чисельність	Коефіцієнт плинності (%)
2023	422	142	300	292	102,7%
2024	142	133	9	137,5	6,55%

Джерело: розроблено автором

Як показують розрахунки, коефіцієнт плинності кадрів у 2023 році досяг 102,7%, що є критичним показником. Це свідчить про серйозні проблеми в

мотиваційній системі підприємства, що призвели до масового відтоку персоналу. У 2024 році коефіцієнт знизився до 6,55%, що вказує на стабілізацію кадрової політики підприємства.

Неефективна система мотивації призводить до зростання коефіцієнта плинності кадрів, що негативно впливає на продуктивність підприємства, оскільки постійна зміна працівників спричиняє втрати часу та ресурсів на навчання нових співробітників. Запровадження ефективної мотиваційної політики дозволить зменшити плинність кадрів, покращити робочий клімат і підвищити загальну продуктивність праці

Запровадження сучасних мотиваційних методів, таких як диференційована система оплати праці, індивідуальні бонуси за досягнення виробничих показників та розвиток корпоративної культури, дозволить суттєво підвищити рівень продуктивності працівників.

Для підвищення продуктивності персоналу ПрАТ «Миколаївцемент» необхідно: перейти до гнучкої системи управління, що передбачає децентралізацію прийняття рішень; запровадити систему кар'єрного зростання та професійного розвитку працівників; покращити систему мотивації, запровадивши гнучкі схеми преміювання та бонусів; впровадити елементи корпоративної культури, що сприятимуть підвищенню залученості персоналу та зниженню рівня плинності кадрів.

Взаємозв'язок між управлінськими підходами та продуктивністю персоналу є очевидним: ефективне управління мотивує працівників до кращої роботи, що безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства. ПрАТ «Миколаївцемент» має впровадити сучасні підходи до управління персоналом, спрямовані на підвищення мотивації працівників, що дозволить досягти вищих виробничих показників та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, удосконалення управлінських підходів сприятиме значному зростанню виробничих показників підприємства.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «МИКОЛАЇВЦЕМЕНТ»

3.1. Проблеми поточної системи мотивації ПрАТ «МИКОЛАЇВЦЕМЕНТ»

Мотивація персоналу є одним із ключових факторів, що впливають на ефективність діяльності підприємства. Проте аналіз системи мотивації на ПрАТ «Миколаївцемент» показав, що вона має низку недоліків, які негативно впливають на продуктивність працівників, рівень їхньої залученості та задоволеності роботою.

На підприємстві використовується традиційна модель мотивації, яка переважно базується на фінансових стимулах. Однак її ефективність є обмеженою через низький рівень заробітної плати в порівнянні з конкурентами, відсутність диференційованих систем преміювання та недостатнє використання нематеріальних методів мотивації.

Розглянемо основні проблеми в системі мотивації на ПрАТ «Миколаївцемент» [21].

По-перше, це недостатній рівень фінансової мотивації. Матеріальна мотивація є основним стимулом для більшості працівників, однак її рівень на підприємстві залишається недостатнім. Основні проблеми фінансової мотивації включають:

- невисокий рівень заробітної плати - хоча вона поступово зростає, проте її підвищення відбувається переважно за рахунок загальнодержавного збільшення мінімальної зарплати, а не внаслідок ефективної системи мотивації;
- відсутність диференційованої системи преміювання - працівники не отримують додаткових фінансових стимулів за якість роботи, інноваційні ідеї чи підвищену продуктивність;

- обмежені соціальні пільги - на підприємстві майже не використовуються додаткові матеріальні стимули, такі як страхування, корпоративні пільги чи бонуси за стаж роботи.

По-друге, це відсутність чіткої системи кар'єрного зростання. Кар'єрний ріст є важливим нематеріальним мотиватором, проте на ПрАТ «Миколаївцемент» він відбувається стихійно, без чіткої системи розвитку персоналу. Відсутність чіткої системи кар'єрного зростання спричиняє відсутність таких важливих мотиваційних аспектів, як:

- відсутність програм навчання та підвищення кваліфікації – працівники не мають можливості проходити регулярне навчання, що обмежує їхню професійну мотивацію;

- низькі можливості вертикального просування – більшість керівних посад обіймаються одними й тими ж особами протягом тривалого часу, що знижує мотивацію молодих працівників розвиватися всередині компанії;

- відсутність механізмів наставництва – молоді працівники не отримують достатньої підтримки та навчання від досвідчених колег, що ускладнює їхню адаптацію на робочому місці.

Третьою проблемою в системі мотивації на ПрАТ «Миколаївцемент» є недостатній рівень нематеріальної мотивації. Сучасні підприємства активно використовують нематеріальні методи стимулювання, такі як корпоративна культура, командний дух, визнання заслуг, проте на ПрАТ «Миколаївцемент» ці інструменти не використовуються ефективно. Це спричиняє відсутність таких мотиваторів, як:

- відсутність системи визнання досягнень – працівники не отримують заохочень за якісно виконану роботу, що знижує їхню залученість;

- слабка комунікація між керівництвом і персоналом – більшість управлінських рішень ухвалюється без консультацій із працівниками, що створює атмосферу відчуженості;

- недостатня корпоративна культура – підприємство не проводить заходів, спрямованих на формування єдиної команди (корпоративні зустрічі, внутрішні конкурси, спортивні заходи тощо).

Четверта проблема, яка свідчить про недостатній рівень мотивації – це високий рівень плинності кадрів. Через низьку мотивацію та відсутність ефективних стимулів спостерігається зростання плинності кадрів, особливо серед молодих працівників. Це відбувається тому, що:

- працівники не бачать перспектив розвитку, що змушує їх шукати роботу в інших компаніях;

- втрата досвідчених працівників призводить до додаткових витрат на адаптацію нових кадрів.

І остання проблема – це відсутність мотивації до інновацій та ініціативи. Працівники не зацікавлені у впровадженні нових ідей або покращенні робочих процесів через відсутність механізмів заохочення. Це відбувається через відсутність конкурсів ідей або інноваційних проєктів, крім того немає матеріальних чи нематеріальних стимулів за ефективні пропозиції.

Для наочності представимо аналіз основних проблем системи мотивації у вигляді таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Основні недоліки мотиваційної системи на ПрАТ «Миколаївцемент»

Проблема	Вплив на персонал	Наслідки для підприємства
1	2	3
Низький рівень зарплати	Невдоволеність працівників, пошук кращих умов	Збільшення плинності кадрів, зниження продуктивності
Відсутність преміювання	Відсутність стимулів до ефективної роботи	Низька продуктивність праці, втрата ініціативності
Обмежені можливості кар'єрного росту	Демотивація працівників, відсутність перспектив	Втрата кваліфікованих кадрів
Слабка корпоративна культура	Низька залученість, відсутність командного духу	Погіршення атмосфери в колективі, зниження ефективності
Відсутність стимулів до інновацій	Низький рівень ініціативності персоналу	Відставання від конкурентів

Джерело: розроблено автором

Аналіз існуючої системи мотивації показав, що на ПрАТ «Миколаївцемент» необхідно кардинально переглянути підхід до стимулювання персоналу. Основні проблеми включають низьку фінансову мотивацію, відсутність можливостей кар'єрного зростання, слабку корпоративну культуру та відсутність стимулів до інновацій.

3.2. Впровадження ефективного стилю управління для підвищення продуктивності персоналу ПрАТ «МИКОЛАЇВЦЕМЕНТ»

Аналіз системи мотивації в ПрАТ «Миколаївцемент» виявив низку проблем, які негативно впливають на ефективність роботи персоналу, рівень залученості та продуктивність. Основними недоліками є низький рівень фінансової мотивації, обмежені можливості кар'єрного росту, відсутність механізмів стимулювання інновацій та слабо розвинена корпоративна культура.

Для підвищення ефективності управління персоналом та мотивації працівників необхідно впровадити комплексну систему стимулювання, що включає як матеріальні, так і нематеріальні фактори.

Запропоновані заходи щодо покращення мотивації персоналу зведено в табл. 3.3.

Мотивація працівників – ключовий фактор стабільного розвитку підприємства. Для підвищення продуктивності, залученості та лояльності персоналу необхідно комплексно впроваджувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, розширювати кар'єрні можливості та покращувати умови праці.

Матеріальні стимули є основним чинником мотивації для більшості працівників. Для покращення фінансового заохочення на підприємстві пропонується: диференційоване підвищення заробітної плати залежно від стажу, продуктивності та рівня відповідальності, впровадження бонусної

Таблиця 3.3.

Запропоновані заходи щодо покращення мотивації персоналу

ПрАТ «Миколаївцемент»

№ з/п	Заходи	Складови заходу	Зміст складових
1	2	3	4
1.	Впровадження ефективної системи матеріальної мотивації	Диференційоване підвищення заробітної плати	залежно від стажу, продуктивності та рівня відповідальності.
		Впровадження бонусної системи	за досягнення виробничих цілей та перевиконання плану.
		Надбавки за якість роботи та впровадження інновацій	премії за ефективні пропозиції щодо оптимізації виробничих процесів
		Фінансові пільги та компенсації	страхування, покриття витрат на транспорт, додаткові виплати за стаж роботи
		Прозорість оплати праці	працівники повинні чітко розуміти, за які показники вони отримують зарплату та премії
2.	Впровадження системи нематеріального стимулювання	Програми визнання досягнень	нагородження кращих працівників грамотами, внесення на «Дошку пошани», офіційне визнання успіхів
		Зворотний зв'язок від керівництва	регулярні зустрічі з працівниками, обговорення їхніх проблем і пропозицій, створення механізмів відкритої комунікації
		Формування позитивного корпоративного клімату	організація корпоративних заходів, святкування досягнень компанії, підтримка командного духу
		Розвиток внутрішньої конкуренції	впровадження змагань між підрозділами, що стимулюватиме працівників до кращих результатів
3	Розвиток кар'єрних можливостей та системи навчання	Система внутрішнього наставництва	досвідчені працівники навчатимуть молодих спеціалістів, що сприятиме швидшій адаптації новачків
		Програми підвищення кваліфікації	проведення тренінгів, курсів, відряджень на семінари

Продовження таблиці 3.3.

1	2	3	4
		Кар'єрне планування	розробка індивідуальних планів розвитку для кожного працівника, що дасть їм чітке розуміння перспектив росту
		Впровадження ротації кадрів	можливість тимчасової зміни посад або відділів для набуття нового досвіду
4.	Оптимізація організаційної структури для підвищення мотивації	Перехід до більш гнучкого стилю управління	залучення працівників до ухвалення рішень, делегування відповідальності, створення атмосфери довіри
		Впровадження горизонтальних комунікацій	зменшення бюрократії, можливість для співробітників напрямку звертатися до керівництва з пропозиціями
		Автономність робочих груп	створення невеликих команд, які самостійно прийматимуть рішення у межах своїх повноважень
5.	Стимулювання інновацій та підвищення залученості працівників	Створення платформи для обговорення ідей	внутрішній форум або спеціальні зустрічі для обміну пропозиціями
		Конкурси на кращу інноваційну пропозицію	винагородження працівників, які пропонують ідеї для покращення виробництва
		Можливість участі працівників у стратегічному плануванні	залучення персоналу до розробки нових проєктів та вдосконалення роботи підприємства
6.	Покращення умов праці	Оновлення виробничого обладнання	зменшення фізичних навантажень та підвищення безпеки праці
		Забезпечення якісних робочих місць	модернізація офісів, зон відпочинку, їдальні
		Запровадження гнучкого графіка роботи	можливість регулювання робочого часу для деяких категорій працівників

Джерело: розроблено автором

системи за досягнення виробничих цілей та перевиконання плану, надбавки за якість роботи та впровадження інновацій – премії за ефективні пропозиції щодо

оптимізації виробничих процесів, фінансові пільги та компенсації – страхування, покриття витрат на транспорт, додаткові виплати за стаж роботи, прозорість оплати праці – працівники повинні чітко розуміти, за які показники вони отримують зарплату та премії. Окрім фінансової мотивації, необхідно розвивати нематеріальні стимули, що сприятимуть підвищенню лояльності та залученості працівників, а саме: програми визнання досягнень – нагородження кращих працівників грамотами, офіційне визнання успіхів, регулярні зустрічі з працівниками, обговорення їхніх проблем і пропозицій, створення механізмів відкритої комунікації, формування позитивного корпоративного клімату – організацію корпоративних заходів, святкування досягнень компанії, підтримку командного духу, впровадження змагань між підрозділами, що стимулюватиме працівників до кращих результатів.

Оскільки на підприємстві відсутні чіткі механізми професійного зростання, необхідно впровадити: систему внутрішнього наставництва – досвідчені працівники навчатимуть молодих спеціалістів, що сприятиме швидшій адаптації новачків, програми підвищення кваліфікації – проведення тренінгів, курсів, відряджень на семінари, розробку індивідуальних планів розвитку для кожного працівника, що дасть їм чітке розуміння перспектив росту, систему ротації кадрів – можливість тимчасової зміни посад або відділів для набуття нового досвіду.

Зміни в управлінні підприємством можуть значно вплинути на мотивацію персоналу. З метою оптимізації організаційної структури для підвищення мотивації пропонується: перехід до більш гнучкого стилю управління – залучення працівників до ухвалення рішень, делегування відповідальності, створення атмосфери довіри; впровадження горизонтальних комунікацій – зменшення бюрократії, можливість для співробітників напряду звертатися до керівництва з пропозиціями, створення невеликих команд, які самостійно прийматимуть рішення у межах своїх повноважень.

Ініціативність та творчий підхід до роботи повинні винагороджуватися. Для стимулювання інновацій та підвищення залученості працівників пропонується: створення платформи для обговорення ідей, конкурси на кращу інноваційну пропозицію, залучення персоналу до розробки нових проєктів та вдосконалення роботи підприємства.

Комфортні умови роботи є важливим фактором мотивації. Для покращення умов праці пропонується: оновлення виробничого обладнання, забезпечення якісних робочих місць – модернізація офісів, зон відпочинку, їдальні, запровадження гнучкого графіка роботи – можливість регулювання робочого часу для деяких категорій працівників.

Реалізація запропонованих заходів дозволить значно покращити мотивацію працівників ПрАТ «Миколаївцемент» та досягти таких результатів:

- зниження рівня плинності кадрів – працівники матимуть чітке розуміння своїх перспектив і не шукатимуть кращих умов на інших підприємствах;
- зростання продуктивності праці – завдяки фінансовим стимулам та нематеріальним мотиваторам працівники будуть зацікавлені у покращенні своїх результатів;
- підвищення якості роботи – заохочення ініціативи та навчання працівників сприятимуть їхньому професійному розвитку;
- формування лояльного персоналу – покращення корпоративної культури та умов праці дозволить створити команду, яка відчуватиме причетність до успіху компанії.

Таким чином, комплексний підхід до вдосконалення системи мотивації на ПрАТ «Миколаївцемент» забезпечить підвищення ефективності роботи підприємства та створення стабільного й задоволеного колективу.

Окрім системи мотивації, для підвищення продуктивності праці на підприємстві необхідно суттєво змінити існуючий стиль управління.

Аналіз управлінської практики на ПрАТ «Миколаївцемент» показав, що підприємство функціонує за авторитарним стилем управління з елементами

бюрократії. Основні рішення ухвалюються керівництвом без залучення співробітників, що обмежує їхню ініціативу та знижує рівень залученості. Жорсткий контроль і формальний підхід до мотивації персоналу призводять до низької продуктивності праці, високої плинності кадрів та відсутності інноваційних ідей.

З метою підвищення ефективності роботи підприємства необхідно перейти до гнучкішого стилю управління, який поєднує демократичні та ситуаційні підходи. Такий стиль передбачає спільне прийняття рішень, заохочення ініціативи працівників та адаптацію методів керівництва до конкретних умов і потреб персоналу.

Основні напрямки впровадження ефективного стилю управління згруповані у табл. 3.4.

Таблиця 3.4.

Основні напрямки впровадження ефективного стилю управління

ПрАТ «Миколаївцемент»

№ з/п	Напрямок	Складові напрямку	Мета
1	2	3	4
1.	Перехід до демократичного стилю управління	Залучення працівників до прийняття рішень	створення механізмів консультацій та обговорень між керівництвом і персоналом
		Децентралізація управління	передача частини повноважень середньому менеджменту та окремим робочим групам для прискорення прийняття рішень
		Розвиток горизонтальних комунікацій	зменшення ієрархічних бар'єрів між керівниками та працівниками

Продовження таблиці 3.4.

1	2	3	4
2.	Запровадження елементів ситуаційного управління	Гнучкий підхід до керівництва	адаптація стилю управління до конкретних ситуацій (авторитарний стиль у кризові моменти, демократичний – при розробці нових рішень).
		Персоналізоване управління	урахування потреб і можливостей кожного працівника, індивідуальний підхід до мотивації та розвитку персоналу.
3.	Покращення комунікації між керівництвом і персоналом	Регулярні зустрічі керівників із працівниками	обговорення проблем, планів і пропозицій.
		Впровадження відкритої системи зворотного зв'язку	створення анонімних опитувань, скриньок пропозицій, онлайн-чатів для комунікації з керівництвом.
		Організація внутрішніх зборів і командних обговорень	для формування колективного бачення розвитку компанії
4.	Створення корпоративної культури на основі довіри та відповідальності	Впровадження системи наставництва	досвідчені працівники допомагають новачкам адаптуватися
		Розвиток корпоративної етики	формування єдиних цінностей, мотиваційних принципів і традицій підприємства
		Заохочення ініціативності та відповідальності	створення програм підтримки нових ідей, винагороди за креативність та продуктивність.
5.	Оптимізація системи контролю та оцінювання роботи персоналу	Перехід від жорсткого контролю до довіри	створення умов, за яких працівники відчуватимуть свою відповідальність за результати роботи
		Чіткі критерії оцінки ефективності	розробка системи KPI (ключових показників ефективності), які дозволяють об'єктивно оцінювати внесок кожного співробітника.
		Прозорість системи мотивації	чітке пояснення, за що працівники отримують премії, бонуси або заохочення.

Джерело: розроблено автором

Зміна стилю управління на підприємстві є важливим кроком для підвищення ефективності роботи персоналу, покращення корпоративної культури та адаптації до сучасних викликів. Запропоновані заходи сприятимуть зростанню продуктивності, підвищенню рівня мотивації працівників та покращенню конкурентоспроможності підприємства.

Залучення працівників до прийняття рішень сприятиме їхній більшій зацікавленості в результатах роботи, що підвищить відповідальність і продуктивність. Децентралізація дозволить скоротити час на прийняття рішень та зробить управління більш гнучким. Горизонтальні комунікації покращать співпрацю між різними рівнями організації, що зменшить конфлікти та сприятиме оперативному вирішенню питань.

У цементній промисловості, де важливими є як оперативність рішень, так і безпека виробництва, демократичний стиль дозволить балансувати між ефективністю та відповідальністю. Працівники зможуть безпосередньо впливати на процеси, що підвищить рівень їхньої мотивації.

Гнучке управління дозволить оперативно реагувати на зміни в ринкових умовах, регулюючи стиль керівництва залежно від ситуації. Персоналізоване управління сприятиме більш ефективному використанню сильних сторін кожного працівника, що підвищить ефективність роботи. На підприємстві можуть виникати як стабільні періоди, так і кризові ситуації (збій у постачанні, технічні проблеми). Гнучкий підхід дозволить ефективніше керувати в різних умовах.

Врахування індивідуальних потреб персоналу сприятиме зниженню плинності кадрів і підвищенню лояльності до компанії. Регулярні зустрічі та система зворотного зв'язку сприятимуть більшій відкритості та довірі між працівниками і керівництвом. Організація внутрішніх зборів допоможе швидше вирішувати виробничі питання та уникати непорозумінь.

У виробничому середовищі важливо швидко передавати інформацію про зміни, ризики та нові підходи. Відкрита комунікація дозволить краще враховувати думку працівників, що підвищить їхню залученість.

Наставництво допоможе новим працівникам швидше адаптуватися, що зменшить час на їхню підготовку. Корпоративна етика та підтримка ініціативності сприятимуть формуванню лояльності до компанії та покращенню робочої атмосфери. Для промислового підприємства, де важливими є безпека та відповідальність, корпоративна культура відіграє ключову роль у запобіганні порушенням і підвищенні дисципліни.

Працівники будуть більше зацікавлені у покращенні процесів, що сприятиме розвитку підприємства. Перехід від жорсткого контролю до довіри дозволить працівникам проявляти ініціативу, що підвищить їхню ефективність.

Чіткі критерії оцінки дозволять справедливо визначати внесок кожного співробітника, що сприятиме зниженню конфліктів. У виробничому середовищі важливо, щоб працівники розуміли, як оцінюється їхня робота та за що вони отримують винагороди. Прозора система мотивації допоможе зменшити незадоволеність персоналу та сприятиме зростанню продуктивності

Запропоновані заходи є доцільними та ефективними для ПрАТ «Миколаївцемент», оскільки вони сприятимуть підвищенню продуктивності праці та мотивації персоналу, покращенню комунікації та взаємодії між різними рівнями управління, формуванню сильної корпоративної культури та відповідального ставлення до роботи, гнучкості управління, що дозволить оперативно реагувати на виклики ринку. Запровадження цих змін допоможе підприємству стати більш конкурентоспроможним, стабільним і привабливим як для працівників, так і для партнерів.

Реалізація демократичного та ситуаційного стилю управління дозволить досягти позитивних змін. Очікувані результати від впровадження змін у стилі управління згруповані в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.

Очікувані результати від впровадження змін у стилі управління

ПрАТ «Миколаївцемент»

Очікувані результати	Вплив на підприємство
Зниження плинності кадрів	Співробітники будуть відчувати свою значущість у компанії та матимуть можливості для розвитку.
Збільшення продуктивності праці	Висока залученість та мотивація сприятимуть підвищенню ефективності роботи.
Підвищення інноваційності	Гнучке управління стимулюватиме творчий підхід до вирішення виробничих завдань.
Поліпшення внутрішнього клімату	Покращена комунікація та командна взаємодія створять сприятливу атмосферу.
Прискорення ухвалення рішень	Децентралізація повноважень зменшить бюрократичні затримки.

Джерело: розроблено автором

Перехід до гнучкого, демократичного та ситуаційного стилю управління на ПрАТ «Миколаївцемент» дозволить зменшити негативні наслідки авторитарного керівництва, покращити мотивацію персоналу та підвищити ефективність роботи підприємства. Впровадження сучасних методів управління сприятиме зниженню плинності кадрів, зростанню продуктивності праці, покращенню корпоративної культури та підвищенню інноваційного потенціалу компанії.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих змін

Запропоновані заходи щодо покращення мотивації персоналу та впровадження ефективного стилю управління на ПрАТ «Миколаївцемент» спрямовані на зниження рівня плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та збільшення фінансових показників підприємства. Для оцінки економічної ефективності змін використовуватимемо такі ключові показники:

- динаміка продуктивності праці – зростання обсягу виробництва на одного працівника;
- зниження плинності кадрів – економія витрат на навчання та адаптацію нових співробітників;
- ріст прибутку підприємства – зростання доходів за рахунок підвищення ефективності роботи персоналу;
- рентабельність витрат на оплату праці – співвідношення витрат на персонал і отриманого прибутку.

Розглянемо оцінку впливу змін на основні економічні показники.

1. *Продуктивність праці.* Підвищення мотивації персоналу та покращення стилю управління мають сприяти зростанню продуктивності праці. Розрахуємо динаміку цього показника (табл. 3.6.).

Таблиця 3.6.

Динаміка продуктивності праці на ПрАТ «Миколаївцемент»

№ з/п	Показник	До впровадження змін (2024 р.)	Очікувані результати після змін (2026 р.)	Зміна у %
1	Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн	6 107,33	7 206,64	+18%
2	Відпрацьований час одним працівником, год/рік	1 776	1 850	+4%
3	Середньогодинний виробіток, тис. грн	3,81	4,5	+18%

Джерело: адаптовано [32]

Очікується, що середньорічний виробіток на одного працівника збільшиться на 18% завдяки покращенню мотивації, підвищенню ефективності управління та впровадженню системи преміювання.

2. *Зниження рівня плинності кадрів.* Зменшення плинності персоналу дозволить підприємству зекономити кошти на пошук, адаптацію та навчання нових працівників (табл. 3.7).

Таблиця 3.7.

Вплив змін на плинність кадрів на ПрАТ «Миколаївцемент»

№ з/п	Показник	До впровадження змін (2024 р.)	Очікувані результати після змін (2026 р.)	Зміна у %
1	Рівень плинності кадрів, %	6,55%	4%	-
2	Витрати на адаптацію нових працівників, тис. грн	500	305	-39%
3	Загальні витрати на персонал, млн грн	56,9	59,5	+3,7%

Джерело: адаптовано [32]

Завдяки покращенню мотивації рівень плинності кадрів знизиться з 6,55% до 4%, що скоротить витрати на підготовку нових співробітників на 39%.

3. Очікуване зростання прибутку підприємства. Збільшення продуктивності праці та зниження витрат на кадри позитивно вплине на фінансові результати компанії (табл.3.8).

Таблиця 3.8.

Очікуване зростання фінансових показників ПрАТ «Миколаївцемент»

№ з/п	Показник	До впровадження змін (2024 р.)	Очікувані результати після змін (2026 р.)	Зміна у %
1	Чистий дохід, млн грн.	1676,27	1859,0	+10,9%
2	Чистий прибуток, млн грн	61,11	81,1	+32,7%
3	Рентабельність, %	3,65%	4,36%	+0,71%

Джерело: адаптовано [32]

Очікується, що чистий дохід підприємства зросте на 10,9%, а прибуток – на 32,7% за рахунок ефективного використання ресурсів і підвищення продуктивності праці.

4. Оцінка рентабельності витрат на оплату праці. Для оцінки ефективності змін важливо проаналізувати, як збільшення витрат на мотивацію персоналу вплине на прибутковість компанії (табл.3.9).

Таблиця 3.9.

Окупність інвестицій у систему мотивації ПрАТ «Миколаївцемент»

№ з/п	Показник	Значення
1.	Додаткові витрати на мотивацію, млн грн	1,05
2.	Очікуване збільшення прибутку, млн грн	19,99
3.	Рентабельність інвестицій у персонал (ROI), %	1803,8%

Джерело: адаптовано [32]

Розрахунок рентабельності інвестицій (ROI) показує, що кожна гривня, вкладена в покращення мотивації персоналу, принесе 18,04 грн додаткового прибутку, що підтверджує високу ефективність запропонованих заходів.

Запровадження ефективної системи мотивації та зміна стилю управління дозволять знизити рівень плинності кадрів на 2,55%, що зменшить витрати на адаптацію персоналу, збільшити продуктивність праці на 18%, що позитивно вплине на доходи компанії, підвищити рівень залученості працівників, що сприятиме формуванню лояльного та ефективного колективу, збільшити прибуток підприємства на 32,7% за рахунок покращення ефективності виробничих процесів, зміцнити ринкові позиції компанії, забезпечуючи конкурентоспроможність на ринку цементної продукції.

Оцінка економічної ефективності запропонованих змін підтвердила їхню доцільність. Інвестиції в підвищення мотивації персоналу та зміну стилю управління не лише покращать умови праці, але й забезпечать стабільне зростання фінансових показників підприємства.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить ПрАТ «Миколаївцемент» підвищити продуктивність персоналу, зменшити витрати на плинність кадрів та значно збільшити прибуток, що є стратегічно важливим для подальшого розвитку компанії.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі представлено теоретичне узагальнення та вирішення проблеми впливу стилю управління на мотивацію персоналу, що проявляється у виборі керівником відповідного управлінського підходу для підвищення продуктивності працівників на ПРАТ «МИКОЛАЇВЦЕМЕНТ».

Дослідження підтвердило, що стиль управління має прямий вплив на мотивацію співробітників, їхню залученість у робочий процес, рівень задоволеності працею та ефективність виконання професійних обов'язків. Використання відповідних управлінських підходів дозволяє покращити виробничі показники підприємства, зменшити рівень плинності кадрів та підвищити рівень корпоративної лояльності працівників.

На основі проведеного аналізу можна сформулювати наступні висновки:

1. Теоретичний аналіз показав, що стиль управління є визначальним чинником у формуванні мотивації персоналу. Сучасні моделі управління поділяються на авторитарний, демократичний, ліберальний та адаптивний стилі, кожен з яких має свої переваги та недоліки.

2. Аналіз мотиваційних теорій (Маслоу, Герцберга, Врума, Адамса) дозволив виявити, що ефективна мотивація персоналу базується на поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів, а також на створенні сприятливого психологічного клімату в колективі.

3. Вплив стилю управління на мотивацію персоналу підтвердив, що:

- авторитарний стиль сприяє швидкому прийняттю рішень, але в довгостроковій перспективі може знижувати мотивацію та викликати стрес серед працівників;
- демократичний стиль є найбільш ефективним для підвищення внутрішньої мотивації, оскільки забезпечує залученість співробітників до прийняття рішень, що підвищує їхню відповідальність та задоволеність роботою;

- ліберальний стиль підходить для самостійних та висококваліфікованих працівників, але може призводити до втрати контролю та зниження дисципліни;

- адаптивний стиль виявився найбільш ефективним, оскільки дає можливість гнучко реагувати на зміни, застосовуючи різні підходи залежно від ситуації та особливостей команди.

4. Практичний аналіз управління персоналом на ПРАТ «МИКОЛАЇВЦЕМЕНТ» засвідчив, що використання традиційних методів керівництва потребує модернізації. Найбільш доцільним для підприємства є впровадження адаптивного стилю управління, який дозволить підвищити ефективність праці та знизити рівень плинності кадрів.

5. Розроблені в роботі рекомендації включають:

- впровадження гнучких управлінських методик;
- використання матеріального та нематеріального стимулювання;
- активне залучення персоналу до процесу ухвалення рішень;
- підвищення рівня корпоративної культури для створення комфортного робочого середовища.

Таким чином, у ході дослідження було досягнуто поставленої мети - проаналізовано вплив стилів управління на мотивацію персоналу та розроблено рекомендації для їх ефективного застосування на ПРАТ «МИКОЛАЇВЦЕМЕНТ». Отримані результати можуть бути використані у практичній діяльності керівників підприємства для оптимізації системи управління персоналом та підвищення продуктивності праці.

Перспективи подальшого дослідження полягають у детальному аналізі впливу сучасних управлінських технологій (цифрових HR-систем, автоматизації мотиваційних процесів) на ефективність роботи персоналу промислових підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адізес І. К. Стилi хорошого i поганого менеджменту: пер. О.Кацанiвської. Київ: Наш формат, 2020. 224 с.
2. Базалійська Н. П., Міщук В. В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 232–236.
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2022. 371 с.
4. Бовдир О. Стиль управління: взаємодія керівника і підлеглих. Особливості сучасного менеджменту та економіки: співвідношення теорії та практики: *Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції*. Вип. VIII / за ред. О. М. Фудорової. Херсон: ФОП Вишемирський В. С., 2021. С. 24–32.
5. Боркова Н. В. Переважні чинники впливу на процес формування стилю управління персоналом. *Комунальне господарство міст. Серія: Економічні науки*. 2016. Вип.71. С. 349-354. URL: http://eprints.kname.edu.ua/1388/1/349-354_Боркова.pdf (дата звернення 24.03.2025).
6. Буковинська М. П., Сладкевич В. П. Управління персоналом: підручник. Київ: Кондор-Видавництво, 2013. 704 с
7. Герасимчук В. Г., Кузьмін О. Є., Мала Н. Т. Стилi керівництва персоналом. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2008. № 5. С. 188–193.
8. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007.184 с.
9. Дашко І. М., Арабаджи Ю. І. Психологічні особливості формування ефективного стилю управління менеджера. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 9. С. 284–289.

10. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. 2019. Т. 24. Вип. 2(75). С. 88–92.
11. Дмитриченко Л. И., Чунихина Т. С., Дмитриченко Л. А., Химченко А.Н. Корпорация в системе общественного производства: монография. Донецк, 2010. 220 с.
12. Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом. Ефективна економіка. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4227> (дата звернення 24.03.2025)
13. Довгань Л.Е. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. URL: <http://ruh.znaimo.com.ua/index-27522.html> (дата звернення: 25.03.2025).
14. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України, 2010. С.188 - 193.
15. Єпіфанова І. Ю., Панкова В. Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип.23. URL:file:///C:/Users/User/Downloads/147-Текст%20статті-141-1-10-20210222.pdf (дата звернення 24.03.2025)
16. Залюбінська Л. М., Скорик М. Л. Управління персоналом. Частина І: Підручник. Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2016. 252 с.
17. Залюбінська Л.М., Скорик М.Л. Управління персоналом: підручник, частина II. Одеса: ОНУ імені І.І. Мечникова, 2017. 410 с.
18. Занюк С. С. Психологія мотивації : навч. посіб. Київ: Либідь, 2002. 304с.
19. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 5. С. 81–85.

20. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. № 1. С. 218-234.
21. Коваленко А.С., Жученко Д.Г. Шляхи удосконалення системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах (на прикладі ПрАТ «Миколаївцемент»). *Економічні перспективи: збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*. Харків, 2019. №11 (2). С. 101-106.
22. Ковальчук В. І., Присяжнюк С. С. Теоретичні аспекти розвитку мотивації педагогічних працівників ПТНЗ. *Молодий вчений*. 2017. №5 (45). С. 382–387.
23. Колот А. М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2011. 244с.
24. Колот А. М. , Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2017. 479 с.
25. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2018. 156 с.
26. Кучинський В. А. Сучасні підходи до ефективного управління поведінкою персоналу для підвищення продуктивності праці. *Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут». Економічні науки*. 2017. № 46 (1267). С. 166 -169.
27. Лозниця В. С. Психологія менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. Київ: ТОВ УВПК «ЕксОб», 2021. 512 с.
28. Максимчук А.О. Формування мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці на підприємстві. *Сучасні підходи до управління підприємством : матеріали VIII всеукр. наук.-практ. конф.* (6 квіт. 2017 р.). Київ, 2017. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/vi-konf/paper/view/1482> (дата звернення: 25.03.2025).
29. Мачтакова О. Г. Мотивація: від античності до постмодернізму: монографія. Одеса, 2013. 210 с.

30. Мостенська Т. Л. Ефективний стиль керівництва в управлінні організації. *Харчова промисловість*. 2008. № 6. С. 131–134.
31. Наврузов Ю., Черепухіна Н. Мистецтво управління персоналом. Таланти і лідери. Київ, 2002. 300 с.
32. Офіційний веб-сайт ПрАТ "МИКОЛАЇВЦЕМЕНТ". (PRIVATE JOINT STOCK COMPANY MYKOLAIVCEMENT (PRJSC MYKOLAIVCEMENT) URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00293025/ (дата звернення 25.03.2025)
33. Офіційний сайт Державної служби статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 25.03.2025)
34. Офіційний сайт Львівської торгово-промислової палати URL: <https://lcci.com.ua/chleny/mykolajivcement-pat/> (дата звернення 25.03.2025)
35. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. № 3. С. 246–252.
36. Садченко О.В. Управління фінансовими потоками підприємств та держави в умовах сталого розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. Вип. 2 (48). С. 34-46 DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.2\(48\).243682](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.2(48).243682)
37. Степаненко І. Х. Стиль, народжений досвідом. Київ: Урожай, 2006. 96с.
38. Співак, В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 201. № 6, т. 2. С. 178-181.
39. Теплюк М.А., Андрікевич В.О. Підвищення мотивації праці як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету* 2023, № 2. с. 13–18.
40. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 9. С. 37–41.

41. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
42. Устіловська А.С. Мотивація персоналу як один із основних інструментів успішного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 112-115.
43. Чебан А. А. Ефективна система мотивації праці як елемент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 11. С. 104-108.
44. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 141-145.
45. Шинкаренко В.Г. Управління результатами діяльності працівників АТП. Харків: Вид. ХГАДТУ, 2009. 143 с.
46. Шура Н. О., Швед В.В. Розробка дієвої теорії мотивації працівників на вітчизняних підприємствах із застосуванням концепції саморозвитку. *Агросвіт*. 2019. № 8. С. 64-69.
47. Шушкевич М. В. Вплив стилю керівництва на динаміку взаємовідносин в колективі. *Актуальні задачі сучасних технологій*: матеріали VII Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених (Тернопіль, 28–29 листопада 2018 р.). Тернопіль, 2018. С. 254–257.
48. Lewin K., Lippitt R. An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note. *Sociometry*. 1938. Т. 1. № 3/4. Р. 292–300.
49. Maslow Abraham. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 1943. № 50. Р. 370–396.
50. McClelland David C. Human Motivation. Clenview : Scott, Foresman, 1985. р. 370.
51. Zimmerman A. How to motivate your employees to “Want to”. URL: https://www.iidmglobal.com/expert_talk/expert-talk-categories/managing-people/staff_productivity/id23061.html (дата звернення: 18.12.2019).

52. Sadchenko O.V. Innovative marketing management in the system of environmental and economic safety (Інноваційний маркетинг-менеджмент в системі еколого-економічної безпеки.). Економічні інновації. 2021. Т. 23. Вип. 2(79). С. 152-164. [https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.2\(79\).152-164](https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.2(79).152-164).

53. Sadchenko O, Obykhod H, Yaroshenko I, Levkovska L, Deineha O, Dombrovska T. Management of the Economy in the Field of Environmental Management and Energy Security as Components of Sustainable Development. J Sustain Res. 2022 (Journal of Sustainability Research); 4(2):e220008. <https://doi.org/10.20900/jsr20220008> (Scopus)