

Тетяна Іванівна Сергієнко,*канд. політ. наук, доцент,*

ORCID 0000-0002-4654-9248

e-mail: sergienko7921@gmail.com

Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя

ВПЛИВ СТИЛЮ ЛІДЕРСТВА НА МОТИВАЦІЮ, ПРОДУКТИВНІСТЬ І АДМІНІСТРАТИВНІ РІШЕННЯ МЕНЕДЖЕРІВ ТА УПРАВЛІНЦІВ

Вступ. У сучасних умовах розвитку підприємств і організацій особливу актуальність набуває питання ефективного лідерства та управління працею персоналу. Різні стилі лідерства впливають на мотивацію працівників, рівень їхньої продуктивності та якість управлінських рішень, що безпосередньо позначається на результативності підприємства в цілому. При цьому менеджери та управлінці виконують різні, але взаємопов'язані функції: менеджери здебільшого забезпечують оперативне керівництво, контроль і реалізацію поточних завдань, тоді як управлінці відповідальні за стратегічне планування, формування організаційної культури та довгострокових цілей. Незважаючи на численні дослідження у сфері лідерства та менеджменту, залишається недостатньо вивченою взаємодія стилю лідерства та групової динаміки з показниками мотивації, продуктивності та ефективності управлінських рішень. Особливо актуальним є питання використання понятійно-категоріального апарату для системного аналізу лідерських компетенцій та управлінських практик, що дозволяє забезпечити однозначність трактувань і наукову точність висновків. Таким чином, проблема полягає у необхідності комплексного вивчення впливу стилю лідерства на результати діяльності менеджерів і управлінців з урахуванням групової взаємодії та специфіки управлінських ролей, що є основою підвищення ефективності організаційних процесів і конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Аналіз останніх досліджень. Аналіз наукових джерел із проблематики лідерства, мотивації персоналу та управлінської результативності демонструє поступове розширення теоретико-методологічної бази і перехід до прикладних досліджень впливу стилів керівництва на показники діяльності підприємств. Теоретичні засади розмежування понять лідерства і керівництва представлено у працях Л. Бондарчука, К. Крамаренка, Т. Рудика, де окреслено сутність і відмінні риси цих феноменів, що надалі стало підґрунтям для операціоналізації змінних у прикладних студіях [1]. Розвиток уявлень про структуру особистості лідера та систему його рис і якостей дав змогу сформувати модельні підходи до оцінювання лідерського потенціалу та виявити зв'язки між ін-

дивідуально-психологічними характеристиками і управлінськими результатами у працях О. Олексюка [5]. У площині організаційного контексту увага приділяється ролі лідерства в системі управління підприємством і його впливу на координацію, комунікації та прийняття рішень, що підкреслює інтегративний характер лідерських практик у бізнес-процесах (Прилепа Н.) [6]. Вагомий внесок у методологію державного та корпоративного управління зроблено у міждисциплінарних роботах С. Чернової, В. Воронкової, В. Банаха, О. Сосніна, П. Жукаускаса, Й. Ввайнхардта, Р. Андрюкайтене, де узагальнено вітчизняний і зарубіжний досвід функціонування інститутів управління в умовах цифровізації та інформаційного суспільства [7].

Дослідження мотивації персоналу фіксують її ключову роль як чинника конкурентоспроможності та продуктивності, пропонуючи інструменти стимулювання, що поєднують матеріальні і нематеріальні практики, а також підкреслюють необхідність узгодження мотиваційних механізмів зі стилем керівництва і цілями організації (Заставнюк Л.) [2]. Праці з економіки праці зосереджені на детермінантах продуктивності та напрямках її підвищення, що створює підґрунтя для вимірювання ефектів від управлінських інтервенцій і дозволяє поєднувати лідерські впливи з операційними метриками ефективності (Муха Р.) [4]. У сучасних умовах особливого значення набуває управлінська компетентність менеджерів, для якої окреслено шляхи формування і тенденції розвитку, включно з розвитком soft skills, цифрової грамотності та здатності до адаптивного прийняття рішень (Мо Гуаньсян) [3]. Актуальність командного виміру лідерства підтверджена дослідженнями групової динаміки в креативних та проектних командах ІТ-сфери, де продемонстровано дієвість методів фасилітації, гнучких підходів і розподіленого лідерства для підвищення інноваційності та відповідальності членів команди (В. Ровенська, О. Латишева, І. Смирнова) [8].

Окрема увага приділяється стилям лідерства та їх впливу на управління підприємством, що відображає зміщення фокуса від дескриптивних характеристик до вивчення причинно-наслідкових зв'язків між управлінськими стилями, мотиваційними меха-



нізмами і результатами діяльності (В. Томах, Т. Дорошенко, Ю. Тимошенко) [10]. Сукупність наведених досліджень формує цілісне поле знань, у якому лідерство розглядається як багатовимірне явище зі зв'язками з мотивацією, командною динамікою, продуктивністю та компетентністю менеджерів.

Проте, незважаючи на існуючі дослідження, недостатньо вивчено безпосередній вплив стилю лідерства на мотивацію, продуктивність і управлінські рішення менеджерів та управлінців на підприємстві. Обмежено представлені емпіричні панельні та квазіекспериментальні дослідження, що дозволяють оцінити довгострокові ефекти різних стилів керівництва з урахуванням галузевих і розмірних відмінностей підприємств. Потребує розвитку інтеграція мотиваційних стратегій із конкретними стилями керівництва і метриками результативності, а також вдосконалення інструментарію вимірювання управлінської компетентності в умовах цифрових і проєктних середовищ.

Це підкреслює актуальність подальших досліджень, спрямованих на з'ясування механізмів впливу стилю лідерства на мотивацію, продуктивність і якість управлінських рішень на підприємствах різного типу, а також на розробку практичних рекомендацій для ефективного управлінського впливу.

Мета статті полягає в аналізі впливу стилю лідерства на мотивацію, продуктивність та адміністративні рішення менеджерів і управлінців з урахуванням особливостей групової динаміки та специфіки керуючих ролей, а також у визначенні ключових аспектів формування лідерських компетенцій і ефективної взаємодії в команді для підвищення результативності організаційних процесів.

Результати дослідження. Стиль лідерства є одним із ключових чинників, що визначають ефективність управлінської діяльності суб'єкта господарювання. Він безпосередньо впливає на мотивацію працівників, рівень їх продуктивності та якість прийняття управлінських рішень. Сучасні дослідження вказують, що ефективність лідерства залежить не лише від особистісних якостей керівника, а й від специфіки завдань, характеру колективу та стратегічних цілей суб'єкта господарювання (див. рис. 1) [6, с. 186].

З огляду на вплив стилю лідерства на ключові аспекти управлінської діяльності, доцільно розглянути основні підходи, які застосовуються керівниками на практиці. Кожен із стилів лідерства має свої особливості, переваги та обмеження, що визначають його ефективність у різних умовах роботи суб'єкта господарювання. Далі подано характеристику найбільш поширених у сучасній управлінській практиці стилів лідерства, зокрема авторитарного, демократичного, ліберального, трансформаційного та транзакційного.

Крім того, у сучасній літературі виділяють і інші підходи, які менш розповсюджені, але мають значення у певних контекстах. Харизматичне лідер-

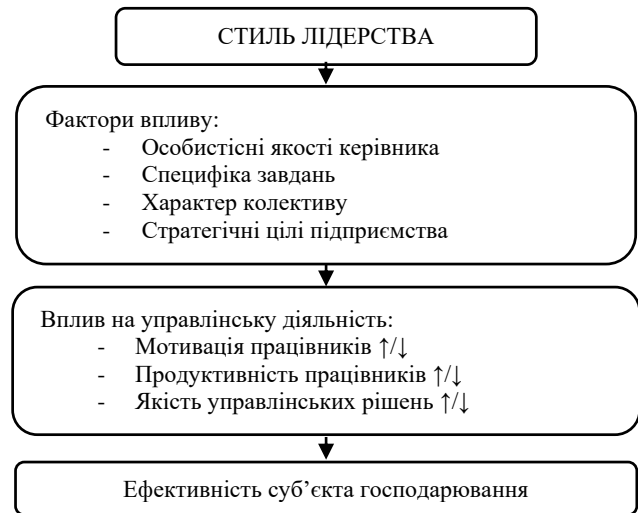


Рис. 1. Вплив стилю лідерства на ефективність управлінської діяльності

Джерело: сформовано автором

ство ґрунтується на особистій харизмі керівника та його здатності надихати й мотивувати підлеглих через власний приклад. Ситуаційне лідерство передбачає адаптацію стилю управління відповідно до конкретних умов, завдань та рівня компетентності команди. Сервісне лідерство (servant leadership) орієнтоване на підтримку та розвиток підлеглих, ставлячи потреби команди на перше місце і забезпечуючи її довгостроковий розвиток. Таким чином, хоча авторитарний, демократичний, ліберальний, трансформаційний та транзакційний стилі залишаються найбільш поширеними, інші підходи доповнюють спектр управлінських практик і дозволяють ефектніше реагувати на різні організаційні ситуації. Тож розглянемо деякі стилі лідерства, які є найбільш поширеними в управлінській практиці.

Авторитарний стиль лідерства забезпечує швидке прийняття рішень та чітке виконання поставлених завдань, що особливо важливо у кризових або високостресових ситуаціях, коли необхідна оперативна реакція та точне виконання інструкцій. Такий стиль може підвищувати продуктивність у короткостроковій перспективі, забезпечуючи контроль та дисципліну в команді. Водночас він обмежує залученість працівників до управлінського процесу, що негативно впливає на їхню мотивацію, ініціативу та розвиток професійних навичок. Надмірний авторитаризм може призводити до зниження лояльності персоналу та формування залежності команди від керівника, що ускладнює впровадження змін та інновацій у довгостроковій перспективі.

Демократичний стиль лідерства стимулює активну участь команди у прийнятті рішень, сприяє обміну ідеями та врахуванню думки працівників. Це підвищує залученість, формує високий рівень мотивації, сприяє розвитку командної взаємодії та колективної відповідальності. У довгостроковій перс-

пективі демократичний підхід сприяє прийняттю більш обґрунтованих та стратегічно важливих управлінських рішень, а також розвитку креативності та інноваційного потенціалу колективу. Водночас у великих організаціях або за обмежених часових ресурсів цей стиль може уповільнювати процес прийняття рішень через необхідність широкого узгодження дій.

Ліберальний стиль характеризується мінімальним втручанням керівника у роботу команди та наданням працівникам значної автономії. Його ефективність значною мірою залежить від рівня самостійності, професіоналізму та внутрішньої мотивації підлеглих. За високої компетентності працівників ліберальний підхід сприяє розвитку ініціативності, творчого мислення та відповідальності за результати. Проте у разі недостатньої дисципліни та низького рівня самоконтролю він може призводити до хаотичності, зниження продуктивності та невиконання поставлених завдань.

Трансформаційний стиль лідерства орієнтований на розвиток, натхнення та підтримку підлеглих. Він формує високий рівень мотивації, стимулює інноваційність, професійне зростання та залученість працівників у досягнення стратегічних цілей організації. Такий стиль сприяє прийняттю стратегічно важливих управлінських рішень, підвищує гнучкість організаційних процесів та забезпечує довгострокову ефективність діяльності суб'єкта господа-

рювання. Трансформаційне лідерство особливо ефективно у середовищах, що швидко змінюються, де важлива адаптивність, інноваційність та високий рівень командної мотивації.

Транзакційний стиль базується на чіткій системі винагород і покарань, що забезпечує контроль над виконанням стандартних процесів та рутинних завдань. Він підвищує продуктивність у стабільних умовах, де важлива точність і дотримання правил. Водночас цей стиль обмежує творчий потенціал працівників, знижує гнучкість у прийнятті рішень та не стимулює розвиток інноваційних підходів. Транзакційне лідерство найбільш ефективно для виконання короткострокових завдань із чітко визначеними критеріями успіху, але менш ефективно у стратегічних або творчих процесах.

Комплексний аналіз різних стилів лідерства та їхнього впливу на мотивацію, продуктивність та управлінські рішення узагальнено у таблиці 1, що демонструє залежність результативності управлінської діяльності від здатності керівника адаптувати свій підхід до умов, потреб команди та специфіки організаційного середовища [5, с. 378]. Такий аналіз дозволяє зробити висновок, що найбільш ефективні керівники демонструють гнучкість у застосуванні стилів лідерства, комбінуючи їх залежно від ситуаційних вимог, рівня компетентності команди та стратегічних цілей організації.

Таблиця 1. Вплив стилів лідерства на мотивацію, продуктивність та управлінські рішення

Стиль лідерства	Характеристика	Вплив на мотивацію	Вплив на продуктивність	Вплив на управлінські рішення
Авторитарний	Швидке прийняття рішень, жорсткий контроль	Знижує ініціативність та залученість	Підвищує у короткостроковій перспективі	Оперативні, але не завжди стратегічно обґрунтовані
Демократичний	Активна участь команди у прийнятті рішень	Підвищує залученість і мотивацію	Сприяє зростанню у довгостроковій перспективі	Обґрунтовані, стратегічно виважені
Ліберальний	Мінімальне втручання керівника	Залежить від самостійності працівників	Нестабільна, залежить від професійності	Приймаються командою, можливий брак контролю
Трансформаційний	Орієнтація на розвиток і натхнення	Формує високу мотивацію, стимулює інноваційність	Забезпечує довгострокову ефективність	Стратегічні, інноваційні
Транзакційний	Система винагород і покарань	Підвищує мотивацію у виконанні рутинних завдань	Висока при стандартизованих процесах	Переважно тактичні, обмежують креативність

Джерело: сформовано автором

Аналіз результатів, узагальнених у таблиці 1, демонструє, що ефективність управлінської діяльності безпосередньо залежить від здатності керівника обирати та комбінувати різні стилі лідерства відповідно до специфіки завдань, рівня компетентності команди та стратегічних цілей організації. Встановлено, що кожен стиль лідерства має свої сильні та слабкі сторони щодо мотивації працівників, продуктивності та прийняття управлінських рішень. Для забезпечення чіткого наукового викладу та однозначності трактувань у подальшому дослідженні використано понятійно-категоріальний апарат, систематизований у таблиці 2. Таблиця містить основні терміни, що застосовуються при аналізі стилів ліде-

рства та їхнього впливу на мотивацію, продуктивність і управлінські рішення, що створює основу для коректного порівняння та узагальнення результатів дослідження.

Вищезазначена таблиця містить основні терміни, що застосовуються при аналізі стилів лідерства та їхнього впливу на мотивацію, продуктивність і управлінські рішення, що створює основу для коректного порівняння та узагальнення результатів дослідження.

Завдяки систематизації понятійно-категоріального апарату стає можливим більш чітко оцінювати вплив різних стилів лідерства на ключові параметри управлінської діяльності та взаємозв'язок між ними.

Таблиця 2. Понятійно-категоріальний апарат дослідження

Поняття	Визначення	Примітки / Роль у дослідженні
Стиль лідерства	Сукупність поведінкових стратегій керівника, що визначають взаємодію з підлеглими та прийняття управлінських рішень [10]	Використовується для аналізу впливу на мотивацію та продуктивність працівників
Мотивація	Сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що стимулюють працівників до досягнення цілей [2]	Оцінюється як реакція персоналу на різні стилі лідерства
Групова динаміка	Процеси взаємодії, комунікації та координації всередині команди [8]	Враховується для розуміння ефективності командної роботи та прийняття рішень
Управлінська компетентність	Сукупність знань, навичок та здібностей керівника, необхідних для ефективного управління [3, с. 42]	Служить критерієм оцінки якості управлінських рішень
Продуктивність	Рівень досягнення поставлених завдань та ефективності використання ресурсів [4, с. 83]	Вимірює результативність роботи працівників і команд
Управлінські рішення	Результати процесу вибору конкретних дій для досягнення організаційних цілей [7, с. 270]	Аналізуються для визначення впливу стилю лідерства на якість управління

Джерело: сформовано автором

Таким чином, управлінська ефективність суб'єкта господарювання визначається не лише обраним стилем лідерства, а й гнучкістю його застосування відповідно до змін зовнішнього середовища та внутрішніх потреб організації. Розуміння взаємозв'язку між стилем лідерства, мотивацією, продуктивністю та управлінськими рішеннями дозволяє забезпечити стійке зростання ефективності діяльності суб'єкта господарювання та формування конкурентних переваг.

У цьому контексті надзвичайно важливим є чітке визначення ролей менеджерів та управлінців, що дозволяє оптимізувати організацію праці та розподіл відповідальності [1, с. 666]. Менеджери здебільшого відповідають за оперативне управління, контроль і реалізацію поточних завдань, забезпечуючи безперервність виробничих і службових процесів. Управлінці, у свою чергу, зосереджені на стратегічному плануванні, формуванні організаційної культури, розробці довгострокових цілей та прийнятті управлінських рішень, що впливають на загальну ефективність суб'єкта господарювання (див. рис. 2).

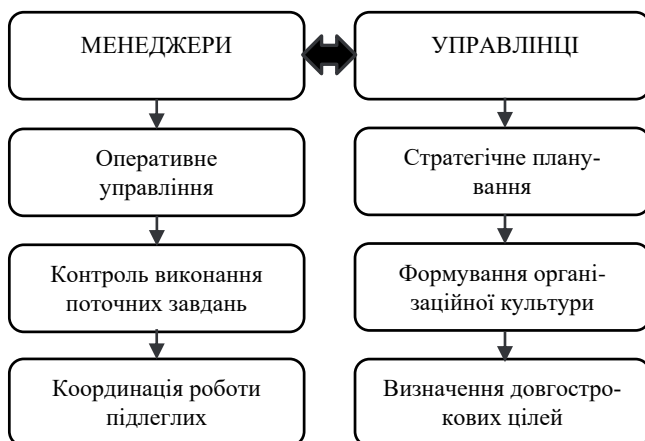


Рис. 2. Взаємозв'язок ролей менеджерів та управлінців у системі управління суб'єкта господарювання

Джерело: сформовано автором

Встановлення та чітке розмежування цих ролей дозволяє:

- підвищити ефективність процесів прийняття рішень;
- забезпечити більш раціональне використання ресурсів;
- підвищити мотивацію працівників завдяки зрозумілим функціональним обов'язкам;
- формувати збалансовану систему контролю і підтримки інновацій.

Детальніше розподіл ролей і відповідальностей менеджерів та управлінців у контексті організації праці представлено у таблиці 3, яка демонструє ключові функції кожної категорії та їхній вплив на ефективність діяльності суб'єкта господарювання. Водночас розуміння цих ролей дозволяє краще застосовувати відповідні стилі лідерства, підбираючи підхід до керівництва залежно від специфіки функцій та завдань кожного працівника, що сприяє підвищенню мотивації, продуктивності та якості управлінських рішень.

Таблиця 3. Ролі менеджерів та управлінців у контексті організації праці

Категорія	Основні функції	Вплив на ефективність суб'єкта господарювання
Менеджери	Оперативне управління, контроль виконання поточних завдань, координація роботи підлеглих, розподіл ресурсів, моніторинг продуктивності, вирішення поточних конфліктів	Забезпечення безперервності процесів, оперативне вирішення проблем, підвищення продуктивності, оптимізація використання ресурсів, підтримка стабільності операційної діяльності, підвищення мотивації працівників через чіткі функціональні обов'язки
Управлінці	Стратегічне планування, формування організаційної культури, визначення довгострокових цілей, розвиток інновацій, впровадження змін, наставництво та розвиток команди	Вплив на стратегічний розвиток, підвищення інноваційності, формування конкурентних переваг, забезпечення довгострокової стійкості суб'єкта господарювання, розвиток лідерських компетенцій та управлінських навичок команди, покращення адаптивності організації до змін зовнішнього середовища

Джерело: сформовано автором

Представлений у таблиці розподіл функцій між менеджерами та управлінцями підтверджує необхідність чіткого визначення їхніх ролей у системі управління суб'єкта господарювання. Менеджери забезпечують ефективність оперативної діяльності та стабільність поточних процесів, тоді як управлінці орієнтовані на стратегічний розвиток, формування довгострокових цілей та організаційної культури. Такий поділ не лише оптимізує процес прийняття рішень, але й сприяє підвищенню мотивації працівників та загальній результативності суб'єкта господарювання, створюючи умови для його стійкого функціонування та конкурентоспроможності.

Водночас ефективність виконання цих ролей значною мірою залежить від обраного стилю лідерства. Відповідний стиль дозволяє керівникам максимально адаптувати свій підхід до потреб команди та специфіки виконуваних завдань. Наприклад, авторитарний підхід може бути ефективним для менеджерів, що координують рутинні процеси, тоді як трансформаційний стиль краще стимулює управлінців у стратегічному плануванні та впровадженні інновацій. Демократичний або ліберальний підхід сприяє розвитку ініціативності працівників та підвищенню їхньої залученості, що в комплексі покращує результати управлінської діяльності та підсилює організаційну культуру. Таким чином, поєднання чіткого розподілу ролей із гнучким застосуванням стилів лідерства забезпечує оптимізацію процесів, зростання продуктивності та формування стійких конкурентних переваг суб'єкта господарювання.

Практична значущість дослідження виявляється у потребі цілеспрямованого розвитку лідерських Розвиток навичок керівників, удосконалення механізмів групової взаємодії та формування чіткої концептуальної бази термінів і категорій, що використовуються у сфері управління, у сучасних умовах швидких економічних і технологічних змін стає ключовим чинником забезпечення гнучкості організації та її здатності до адаптації. Професійно розвинені лідерські компетентності дозволяють керівникам не лише ефективно координувати роботу команди та приймати обґрунтовані управлінські рішення, а й адаптувати свій стиль лідерства до специфіки виконуваних завдань та рівня компетентності підлеглих.

Водночас ефективна групова взаємодія сприяє посиленню колективної відповідальності, підвищенню мотивації персоналу та формуванню інноваційного середовища. Поєднання різних стилів лідерства – авторитарного, демократичного, ліберального, трансформаційного та транзакційного – і їхня гнучка адаптація до конкретної ситуації дозволяє оптимізувати процеси управління на всіх рівнях організації. Таке збалансоване застосування стилів лідерства створює умови для підвищення продуктивності, розвитку ініціативності та креативності пра-

цівників, а також формує основу для стратегічного розвитку суб'єкта господарювання.

Таким чином, комплексне поєднання розвинених лідерських компетенцій, ефективної групової взаємодії та адаптивного застосування стилів лідерства забезпечує довгострокове зростання результативності діяльності, формування стійких конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання на ринку.

Висновки. Узагальнюючи результати проведеного дослідження, варто підкреслити, що стиль лідерства виступає не лише як інструмент управління колективом, але й як стратегічний ресурс розвитку суб'єкта господарювання. Від того, наскільки гнучко та адекватно керівник адаптує свій стиль до умов зовнішнього середовища, особливостей внутрішньої організаційної культури та потреб персоналу, залежить рівень мотивації працівників, їх продуктивність та якість управлінських рішень. Водночас чітке визначення ролей менеджерів і управлінців створює підґрунтя для ефективного розподілу завдань, забезпечує узгодженість дій на оперативному та стратегічному рівнях і дозволяє уникати дублювання функцій чи управлінських помилок. Практична значущість цих висновків полягає у можливості їх безпосереднього застосування у діяльності суб'єктів господарювання, що сприятиме формуванню високопродуктивних команд, розвитку інноваційності та посиленню конкурентних позицій організацій на ринку.

Окремої уваги заслуговує роль лідерських компетентностей у формуванні корпоративної культури, заснованої на довірі, взаємній підтримці та орієнтації на результат. Така культура стимулює креативність працівників, підвищує рівень їх залученості та відповідальності за спільні результати, що у кінцевому підсумку відображається на стійкому зростанні ефективності суб'єкта господарювання. У перспективі подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку інструментів оцінки впливу різних стилів лідерства на організаційні процеси, виявлення оптимальних моделей взаємодії менеджерів та управлінців у різних секторах економіки, а також формування методичних рекомендацій щодо розвитку управлінських і лідерських компетентностей. Це дозволить не лише поглибити теоретичне підґрунтя проблеми, а й надати практичні інструменти для підвищення ефективності роботи організацій та їхньої конкурентоспроможності в умовах глобальних викликів і динамічних трансформацій ринку.

Перспективи подальших досліджень. Подальші наукові розвідки у сфері лідерства та управління мають бути зосереджені на кількох ключових напрямках. По-перше, доцільним є розроблення кількісних та якісних індикаторів оцінки впливу різних стилів лідерства на мотивацію персоналу, продук-

тивність праці та результативність управлінських рішень. По-друге, важливим напрямом досліджень постає аналіз особливостей взаємодії менеджерів та управлінців у різних організаційних структурах та секторах економіки, що дозволить виявити оптимальні моделі їх співпраці. По-третє, необхідним є вивчення ролі групової динаміки та організаційної культури у формуванні лідерських компетентностей і розвитку інноваційного потенціалу підприємств.

Окремої уваги потребує розробка методичних рекомендацій та практичних інструментів для формування й розвитку лідерських навичок керівників, що сприятиме підвищенню ефективності системи управління в умовах зростаючої турбулентності зовнішнього середовища. Реалізація таких досліджень не лише поглибить теоретичну базу, але й забезпечить прикладне значення отриманих результатів, створивши основу для вдосконалення управлінських практик суб'єктів господарювання.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бондарчук Л.В., Крамаренко К.В., Рудик Т.О. Теоретичне дослідження понять «лідерства» та «керівництва»: сутність та особливості. *Молодий вчений*, 2016. № 12. С. 664–667. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_12_160.
2. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, 2022. №45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>
3. Мо Гуаньсян. Управлінська компетентність менеджерів: шляхи формування та тенденції розвитку. *Наукові записки кафедри педагогіки*, 2023. №53. С. 40–45. <https://doi.org/10.26565/2074-8167-2023-53-05>
4. Муха Р. Продуктивність праці на підприємствах та основні напрями її підвищення. *Галицький економічний вісник*, 2015. Т. 48. № 1. С. 82–92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2015_1_13
5. Олексюк О.Є. Лідерські риси та якості як складові структури особистості лідера. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія: Педагогічні науки*, 2017. № 4. С. 372–380. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdup_2017_4_72
6. Прилепа Н.В. Лідерство в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2019. № 5. С. 184–187. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-274-5-186-189>
7. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / За заг. ред. С. Чернова, В. Воронкової, В. Банаха, О. Сосніна. П. Жукаускаса, Й. Ввайнхардт, Р. Андрукайтене; Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2017. 602 с. URL: <https://old-zdia.znu.edu.ua/index.php?page=4007&lang=ua>
8. Ровенська В. В., Латишева О. В., Смирнова І. І. Групово динаміка та методи управління креативними та проєктними командами в сфері інформаційних технологій. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-6>
9. Сергієнко Т. І. Особливості та технології прийняття і впровадження політичних рішень в умовах сьогодення. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: зб. наук. пр.* 2017. Вип. 69. С. 189–193. URL: <http://vestnikzgia.com.ua/article/view/102143>
10. Томах В. В., Дорошенко Т. М., Тимошенко Ю. В. Стили лідерства та їх вплив на управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-149>

Надійшла до редакції 08.08.2025 р.
Прийнята до друку 09.09.2025 р.

REFERENCES

1. Bondarchuk, L. V., Kramarenko, K. V., & Rudyk, T. O. (2016). Theoretical study of the concepts of «leadership» and «management»: essence and features. *Molodyi Vchennyi*, 12, 664–667. http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_12_160 [in Ukrainian].
2. Zastavniuk, L. (2022). Personnel motivation as a factor of enterprise competitiveness. *Ekonomika ta Suspilstvo*, 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54> [in Ukrainian].
3. Mo, G. (2023). Managerial competence of managers: formation paths and development trends. *Naukovi Zapysky Kafedry Pedahohiky*, 53, 40–45. <https://doi.org/10.26565/2074-8167-2023-53-05> [in Ukrainian].
4. Mukha, R. (2015). Labor productivity in enterprises and main directions of its increase. *Halytskyi Ekonomichnyi Visnyk*, 48 (1), 82–92. http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2015_1_13 [in Ukrainian].
5. Oleksiuk, O. Ye. (2017). Leadership traits and qualities as components of the leader's personality structure. *Naukovyi Visnyk Mykolaivskoho Natsionalnoho Universytetu imeni V. O. Sukhomlynskoho. Seriya: Pedahohichni Nauky*, 4, 372–380. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdup_2017_4_72 [in Ukrainian].
6. Prylepa, N. V. (2019). Leadership in the enterprise management system. *Visnyk Khmelnytskoho Natsionalnoho Universytetu. Ekonomichni Nauky*, 5, 184–187. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-274-5-186-189> [in Ukrainian].
7. Chernova, S., Voronkova, V., Banakh, V., Sosnin, O., Zhukauskas, P., Wveinhardt, J., & Andriukaite, R. (Eds.) (2017). Public administration in the information society: domestic and foreign experience. Zaporizhzhia: ZDIA. <https://old-zdia.znu.edu.ua/index.php?page=4007&lang=ua> [in Ukrainian].
8. Rovenska, V. V., Latysheva, O. V., & Smyrnova, I. I. (2023). Group dynamics and methods of managing creative and project teams in the field of information technology. *Transformatsiina Ekonomika*, 3. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-6> [in Ukrainian].
9. Serhienko, T. I. (2017). Features and technologies of decision-making and implementation in modern conditions. *Humanitarniy Visnyk Zaporizkoi Derzhavnoi Inzhenernoi Akademii: Zbirnyk Naukovykh Prats*, 69, 189–193. <http://vestnikzgia.com.ua/article/view/102143> [in Ukrainian].
10. Tomakh, V. V., Doroshenko, T. M., & Tymoshenko, Y. V. (2024). Leadership styles and their impact on enterprise management. *Ekonomika ta Suspilstvo*, 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-149> [in Ukrainian].

Received: 08.08.2025

Accepted: 09.09.2025

Сергієнко Т. І. Вплив стилю лідерства на мотивацію, продуктивність і управлінські рішення менеджерів та управлінців на підприємстві

У статті здійснено аналіз впливу стилю лідерства на мотивацію, продуктивність і управлінські рішення менеджерів та управлінців. Розглянуто сучасні підходи до класифікації стилів, їхній зв'язок із результативністю, мотиваційним кліматом і груповою динамікою. Визначено роль лідерських компетенцій та психологічних навичок взаємодії у підвищенні ефективності командної роботи й досягненні стратегічних цілей суб'єкта господарювання. Акцент зроблено на відмінностях ролей менеджера й управлінця та практичній значущості розвитку професійних компетенцій для оптимізації управління й формування конкурентних переваг. Матеріали можуть стати у пригоді науковцям, викладачам, студентам і практикам управління.

Ключові слова: лідерство, стиль лідерства, мотивація, продуктивність, управлінські рішення, менеджери, управлінці.

Sergiienko T. I. Influence of leadership style on motivation, productivity, and administrative decisions of managers and executives

The article presents a comprehensive analysis of the impact of leadership style on the motivation, productivity, and managerial decisions of managers and executives in an enterprise. Contemporary theoretical approaches to the classification of leadership styles and their influence on the effectiveness of managerial activities are examined. The key components determining the performance of managers and executives are identified, including motivational factors, productivity levels, decision-making, the ability to self-organize, and adapt to changes in a dynamic business environment. Special attention is paid to the conceptual and categorical apparatus used in the study, including concepts such as «leadership style», «motivation», «group dynamics», «managerial competence», «productivity», and «managerial decisions», which ensures clarity of interpretation and scientific accuracy of conclusions. The significance of leadership competencies and psychological skills in group interaction is substantiated as factors that enhance team efficiency and contribute to achieving strategic and operational goals of the enterprise. The interrelation between different leadership styles and the specifics of managerial decisions, as well as their impact on the formation of motivational climate and productivity within teams, is analyzed. Particular attention is given to distinguishing the roles of managers and executives, where managers provide operational management and task control, while executives perform strategic management functions and influence the formation of organizational culture. Emphasis is placed on the practical importance of developing leadership skills, effective group interaction, and a conceptual framework of terms and categories to improve enterprise performance, optimize decision-making processes, and create competitive advantages. The materials of the article may be useful for researchers, educators, students, managers, executives, HR specialists, and anyone involved in developing professional competencies and organizational potential.

Keywords: leadership, leadership style, motivation, productivity, managerial decisions, managers, executives.