Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 10.

DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.121
УДК 005.32

Г. В. Федишин,
старший викладач кафедри менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0006-8625-8433
С. Ю. Ковальов,
магістр кафедри менеджменту,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0001-1910-2766

МОТИВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ МЕНЕДЖЕРА ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

H. Fedyshyn,
Senior Lecturer of the Department of Management, Economics and Tourism,
Lviv Institute of Private Joint-Stock Company «Higher Educational Institution «Interregional Academy of Personnel Management», Ukraine
S. Kovalov,
Master of the Department of Management,
Lviv Institute of Private Joint-Stock Company «Higher Educational Institution «Interregional Academy of Personnel Management», Ukraine

THE MOTIVATIONAL POTENTIAL OF A MANAGER AS A DETERMINANT OF THE EFFECTIVENESS OF PERSONNEL MANAGEMENT

У статті досліджується мотиваційний потенціал менеджера як один із ключових чинників, що визначають ефективність управління персоналом в організаціях різного типу. Розкрито зміст поняття «мотиваційний потенціал менеджера» як сукупності його внутрішніх мотивів, лідерських якостей, стилю управління, комунікативних та емоційно-вольових характеристик, які сприяють формуванню позитивного трудового клімату та стимулюють підлеглих до результативної діяльності. Обґрунтовано, що високий мотиваційний потенціал керівника позитивно корелює з рівнем задоволеності працівників, їх лояльністю, продуктивністю та прагненням до професійного розвитку. Зазначено, що в умовах змінного середовища й посилення конкуренції особливої актуальності набуває не лише здатність менеджера мотивувати інших, а й підтримувати власну мотивацію до лідерства, інновацій та стратегічного мислення. У процесі дослідження використано методи аналізу, синтезу, порівняння та експертного оцінювання для визначення основних характеристик мотиваційного потенціалу та його впливу на управлінську ефективність.

Особлива увага приділяється взаємозв'язку між стилем управління менеджера та рівнем залученості працівників у процеси прийняття рішень. Доведено, що демократичний та трансформаційний стилі сприяють підвищенню мотиваційного фону колективу, тоді як авторитарний стиль може призводити до емоційного вигорання та зниження ефективності праці. Підкреслюється роль емоційного інтелекту як критичного компонента мотиваційного потенціалу, що забезпечує ефективну комунікацію та вирішення конфліктних ситуацій у команді.

Зроблено висновок, що саме мотиваційна компетентність менеджера є однією з головних детермінант довгострокового успіху організації в управлінні людськими ресурсами.

The article examines the motivational potential of a manager as one of the key factors determining the effectiveness of personnel management in

organizations of various types. The content of the concept of "motivational potential of a manager" is revealed as a set of his internal motives, leadership qualities, management style, communicative and emotional-volitional characteristics that contribute to the formation of a positive work climate and stimulate subordinates to productive activity. It is substantiated that a high motivational potential of a manager is positively correlated with the level of employee satisfaction, their loyalty, productivity and desire for professional development. It is noted that in a changing environment and increased competition, not only the ability of a manager to motivate others, but also to maintain his own motivation for leadership, innovation and strategic thinking becomes particularly relevant. The research used methods of analysis, synthesis, comparison and expert assessment to determine the main characteristics of motivational potential and its impact on managerial effectiveness.

Particular attention is paid to the relationship between the manager's management style and the level of employee involvement in decision-making processes. It is proven that democratic and transformational styles contribute to increasing the motivational background of the team, while the authoritarian style can lead to emotional burnout and reduced work efficiency. The role of emotional intelligence is emphasized as a critical component of motivational potential, which ensures effective communication and resolution of conflict situations in the team.

It is concluded that it is the manager's motivational competence that is one of the main determinants of the organization's long-term success in human resource management.

Ключові слова: *мотиваційний потенціал, менеджер, управління персоналом, ефективність, стиль керівництва, емоційний інтелект, мотивація працівників, лідерство, HR-менеджмент.*

Keywords: *motivational potential, manager, personnel management, efficiency, management style, emotional intelligence, employee motivation, leadership, HR management.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах динамічного розвитку економіки, цифровізації бізнес-процесів та зростання конкуренції особливої актуальності набуває ефективне управління персоналом як стратегічний ресурс організації. Сучасні компанії дедалі більше визнають, що головною запорукою їхнього сталого розвитку є не лише технології чи капітал, а насамперед людський фактор — залучені, мотивовані та компетентні працівники. Відтак, постає потреба в якісно новому підході до ролі менеджера в системі управління персоналом, де ключовим елементом виступає його мотиваційний потенціал. Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених проблемам мотивації працівників, залишається недостатньо вивченим питання внутрішнього мотиваційного ресурсу самого менеджера як лідера, рушія змін та координатора командної роботи. Більшість наукових підходів фокусуються на зовнішніх мотиваційних інструментах, тоді як мотиваційна спроможність керівника, його здатність надихати, спрямовувати та утримувати працівників на шляху до досягнення цілей організації, потребує глибшого аналізу.

Таким чином, актуальним є дослідження мотиваційного потенціалу менеджера як комплексного феномену, що впливає на формування організаційної культури, рівень залученості персоналу та загальну ефективність управлінських рішень. Вивчення цього питання дозволить сформувати практичні рекомендації щодо розвитку мотиваційної компетентності керівників, що в умовах сучасного ринку праці є критично важливим для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, цифровізації, соціальних трансформацій та нестабільності (зокрема, спричиненої війною в Україні), ключовим чинником ефективності управління персоналом виступає особистість менеджера. Особливу увагу науковців та практиків привертає мотиваційний потенціал менеджера — його здатність не лише ефективно мотивувати підлеглих, але й

підтримувати власну внутрішню мотивацію, адаптувати мотиваційні підходи відповідно до змін зовнішнього середовища. Мотиваційний потенціал розглядається як комплекс особистісних характеристик, установок, компетентностей, що визначають результативність впливу менеджера на персонал. Від його рівня залежить загальна продуктивність праці, задоволеність працівників, ступінь залученості до процесів, а також здатність організації до розвитку. У зв'язку з цим важливим є аналіз сучасних наукових підходів до дослідження даної проблеми та визначення внеску провідних учених у розробку теоретичних і прикладних аспектів мотиваційного потенціалу менеджера. Проблематика мотиваційного потенціалу менеджера стала предметом досліджень як українських, так і зарубіжних науковців. У наукових працях розглядаються різні аспекти цього явища — від структури та факторів формування до практичних механізмів впливу на ефективність управління персоналом. Зокрема, Л. Назаренко у своїй статті розглядає мотиваційний потенціал як ресурс підвищення ефективності управлінського впливу. Авторка наголошує на необхідності гармонізації цінностей і мотивів менеджера з цілями організації, що, у свою чергу, сприяє зростанню продуктивності праці [1]. Ю. Павленчик та М. Ціздин доводять, що ефективність роботи персоналу значною мірою залежить від здатності менеджера підтримувати баланс між матеріальною та нематеріальною мотивацією. Вони підкреслюють важливість адаптації управлінських підходів до умов конкретного підприємства [2]. М. Семикіна, А. Костишина та А. Семикіна, акцентують увагу на трансформації ролі менеджера в умовах війни. На перший план, за їх словами, виходять соціальна відповідальність, підтримка співробітників і гнучка система винагород, які стають ключовими складовими мотиваційного потенціалу керівника [3]. Т. Євась, С. Ковалюк, О. Нестерук аналізують вплив поведінкових аспектів лідерства. Дослідники стверджують, що такі якості, як емоційний інтелект, здатність будувати довіру та забезпечувати психологічну безпеку, є критично важливими для ефективної реалізації мотиваційного

потенціалу [4]. Н. Пшик-Ковальська та І. Гадик розглядають можливості застосування класичних теорій мотивації (Маслоу, Герцберга, МакКлелланда) в умовах воєнного стану. Вони роблять висновок, що сучасний менеджер має вміти гнучко адаптувати мотиваційні моделі до нових реалій, зокрема з урахуванням потреб безпеки та стабільності персоналу [5].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є комплексне дослідження мотиваційного потенціалу менеджера як важливої складової управлінської компетентності та визначення його впливу на ефективність управління персоналом в організаціях. Метою також є виокремлення ключових характеристик мотиваційного потенціалу, аналіз чинників, що його формують і підсилюють, а також обґрунтування практичних підходів до розвитку цієї якості у менеджерів в умовах сучасного організаційного середовища. Гіпотеза дослідження передбачається, що мотиваційний потенціал менеджера є критично важливим чинником, який позитивно впливає на ефективність управління персоналом, зокрема на рівень залученості працівників, їхню продуктивність, задоволеність працею та організаційну лояльність. Чим вищий рівень внутрішньої мотивації, емоційного інтелекту та лідерських якостей у менеджера, тим результативнішим є процес управління персоналом та досягнення стратегічних цілей організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проблема мотиваційного потенціалу менеджера набуває особливої актуальності в умовах трансформації ринку праці, диджиталізації, соціально-політичних викликів та необхідності гнучкого управління персоналом. Ефективний менеджер у сучасних умовах — це не лише організатор чи адміністратор, а й лідер, який вміє мотивувати себе та інших, адаптувати підхід до різних ситуацій і формувати сприятливе середовище для праці. Мотиваційний потенціал менеджера — це інтегральна характеристика його особистісних якостей, управлінських компетентностей, мотиваційних установок та цінностей, яка

визначає його здатність впливати на працівників з метою досягнення стратегічних цілей організації. Цей потенціал включає як внутрішні (самомотивація, професійна мотивація), так і зовнішні (вміння мотивувати інших, використовувати різні мотиваційні інструменти) складові. Науковці виділяють основні компоненти мотиваційного потенціалу: емоційно-вольовий (стресостійкість, відповідальність, ініціативність); когнітивний (знання теорій мотивації, розуміння індивідуальних потреб персоналу); комунікативний (вміння переконувати, будувати довіру, забезпечувати зворотний зв'язок); інноваційно-управлінський (здатність адаптувати мотиваційні інструменти до конкретних умов) [1;2]. Таким чином, мотиваційний потенціал формується як на основі індивідуального досвіду менеджера, так і завдяки безперервному розвитку його управлінських і соціальних компетентностей. Згідно з результатами досліджень мотиваційний потенціал менеджера прямо впливає на [2;3]:

- продуктивність праці персоналу;
- рівень задоволеності працівників роботою;
- стабільність кадрового складу;
- інноваційність та креативність в колективі;
- зниження рівня конфліктності та стресу на робочому місці.

Зокрема, у роботах підкреслюється, що ефективний менеджер створює середовище, у якому працівники мають можливість реалізовувати свої потреби не лише в матеріальному плані, але й у самореалізації, розвитку, визнанні та безпеці. Це відповідає потребам високого рівня в ієрархії Маслоу, що особливо важливо в умовах нестабільності. У дослідженнях також наголошується, що в сучасному управлінні нематеріальні фактори мотивації починають відігравати все важливішу роль: довіра, можливість впливати на процеси, розвиток, баланс між роботою та особистим життям [6;7]. Менеджер, який володіє високим мотиваційним потенціалом, здатен гнучко поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, виходячи з реальних потреб колективу.

Дослідники виділяють низку факторів, що впливають на рівень мотиваційного потенціалу менеджера [1;2]:

- особистісні якості (лідерство, відповідальність, емпатія);
- професійна підготовка (знання в галузі управління персоналом, мотиваційних теорій);
- організаційна культура (чи підтримує вона ініціативу, самостійність, розвиток);
- внутрішня мотивація до професійного зростання;
- зовнішнє середовище (економічні умови, соціально-політична ситуація, конкуренція).

Розвиток мотиваційного потенціалу можливий через навчання, коучинг, наставництво, обмін досвідом, участь у проектах, а також через створення системи зворотного зв'язку з персоналом.

Одним із головних викликів, на який вказують дослідники, є необхідність швидкої адаптації менеджера до кризових умов, таких як війна, економічна нестабільність чи масова міграція робочої сили. Потреба персоналу в стабільності, психологічній підтримці, гнучкості умов праці різко зросла, і тому мотиваційні стратегії минулого можуть бути неефективними [8;9].

Крім того, існує брак інструментів для об'єктивного вимірювання мотиваційного потенціалу, що ускладнює його оцінку та розвиток у практиці HR-менеджменту.

У практичній площині реалізація мотиваційного потенціалу менеджера вимагає використання широкого арсеналу інструментів управління: від класичних форм матеріального стимулювання (зарплата, премії, бонуси) до нематеріальних (визнання, участь у прийнятті рішень, можливості для розвитку, гнучкий графік, підтримка ментального здоров'я тощо) [10].

Важливою умовою ефективного використання мотиваційного потенціалу є індивідуалізація підходів до персоналу. Сучасні працівники відрізняються за ціннісними орієнтаціями, рівнем очікувань, соціальними

умовами, поколіннєвими характеристиками (наприклад, «міленіали» та «покоління Z» значно більше цінують гнучкість, сенс у роботі та визнання, ніж виключно фінансову винагороду). Менеджер з високим мотиваційним потенціалом здатен розпізнати ці відмінності та сформувати індивідуальну систему стимулювання.

Крім того, роль мотиваційного потенціалу зростає в умовах дистанційної або гібридної роботи, де особистий контакт між керівником і підлеглим зменшується. У таких умовах особливо актуальним є розвиток емоційного інтелекту менеджера, вміння підтримувати довіру, забезпечувати прозору комунікацію та відчуття причетності працівників до спільної справи. Мотиваційний потенціал менеджера не існує ізольовано — він формується і проявляється в контексті загальної організаційної культури. Якщо в організації переважає авторитарний стиль управління, відсутній зворотний зв’язок, рішення приймаються виключно «згори», — навіть високий мотиваційний потенціал менеджера може бути частково нейтралізований [11-13].

Натомість у компаніях із відкритою культурою, орієнтованою на співпрацю, інновації та розвиток людського капіталу, потенціал менеджера отримує сприятливе середовище для реалізації. Важливу роль тут відіграє підтримка з боку топ-менеджменту, наявність системи оцінювання ефективності управлінських дій, корпоративне навчання тощо.

Таким чином, реалізація мотиваційного потенціалу менеджера — це не лише особистісне завдання, а й організаційна стратегія, що вимагає комплексного підходу.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Мотиваційний потенціал менеджера є ключовим чинником, що визначає ефективність управління персоналом. Він включає внутрішню мотивацію, емоційний інтелект, лідерські якості, комунікативні навички та стратегічне мислення, які разом формують здатність керівника надихати і підтримувати команду. Високий рівень мотиваційного потенціалу сприяє створенню

сприятливого психологічного клімату, підвищенню залученості працівників і продуктивності організації в цілому. Разом із тим, розвиток мотиваційного потенціалу менеджера потребує системної підтримки з боку організації: забезпечення можливостей для навчання, зворотного зв'язку, формування культури визнання та адаптивного стилю управління. Виклики у вигляді зовнішніх факторів, обмежених ресурсів та складностей вимірювання мотивації вказують на необхідність комплексного підходу до розвитку менеджерів.

Отже, підвищення мотиваційного потенціалу менеджера є стратегічним завданням для організацій, які прагнуть до сталого розвитку та конкурентоспроможності на ринку праці.

Література

1. Назаренко Л. М. (2023). Мотиваційний потенціал управління розвитком людського капіталу організації. Вісник Херсонського національного технічного університету. № 1(84). С. 225-232. https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.1.31

2. Павленчик, Н., & Ціздин, В. (2025). Стратегія управління персоналом: роль мотиваційних чинників у підвищенні ефективності. Управління розвитком, 24(1), 19.

3. Семикіна, М., Костишина А., Семикіна А. (2024). Формування мотивації працівників у контексті інноваційних трудових трансформацій, цифровізації економіки, викликів та загроз. Економічні науки. 12(45). С. 7-19. https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).7-19

4. Євась Т. В., Ковалюк С. В., Нестерук О. В. (2022). Особливості мотивації персоналу підприємства в кризових умовах. Подільський науковий вісник. № 1. (21). С. 35-39.

5. Пшик-Ковальська О. О., Гадик В. О. (2024). Особливості застосування змістовних теорій мотивації працівників в умовах воєнного

стану. Науковий вісник Львівського університету. Вип. 6 (1). С. 58-66. https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.058

6. Сватюк О., Біганська В. А. (2024). Взаємозв'язок емоційного інтелекту та характеристик лідерського потенціалу менеджерів. Науковий вісник Львівського університету. Вип. 6 (1). С. 112-120. https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.067

7. Передало Х. С. (2020). Роль емоційного інтелекту в системі основних компетенцій менеджера. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. Вип. 2 (2). С. 63-69. https://doi.org/10.23939/smeu2020.02.063

8. Мутерко, Г., Михальов, Д. (2024). Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (60). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141

9. Бондар Т. В., Краснонос А. С. (2023) Сучасні методи мотивації персоналу. Економіка та суспільство, вип. 57. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114

10. Черниш І., Козик, М. (2021). Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. Економіка і регіон Economics and Region, (1(80), 87-91. https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2242

11. Ярмош, В. В. (2014). Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу. *Економічний аналіз*, (15, № 3), 263-268.

12. Хлєбнікова, Т. М., Стрельченко, К. В., & Хлудєєва, К. В. (2025). Лідерські моделі в управлінні організацією: формування корпоративної ідентичності та мотивації персоналу. Scientific notes of Lviv University of Business and Law, (45), 165-176.

13. Чернікова Н. М., Вороніна В. Л., Чеботарьов К. Г. (2023). Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. Трансформаційна економіка. No 3 (03). С.70-75.

References

1. Nazarenko, L.M. (2023), “Motivational potential of human capital development management of an organization”, *Bulletin of the Kherson National Technical University*, vol. 1(84). pp. 225-232.

2. Pavlenchyk, N. and Tsizdyn, V. (2025), “Personnel management strategy: the role of motivational factors in increasing efficiency”, *Development Management*, vol. 24(1), no. 19.

3. Semikina, M. Kostyshyna, A. and Semikina, A. (2024), “Formation of employee motivation in the context of innovative labor transformations, digitalization of the economy, challenges and threats”, *Economic Sciences*, vol. 12(45), pp. 7-19.

4. Evas, T.V. Kovalyuk, S.V. and Nesteruk, O.V. (2022), “Peculiarities of motivation of enterprise personnel in crisis conditions”, *Podolsk Scientific Bulletin*, vol. 1. (21), pp. 35-39.

5. Pshyk-Kovalska, O.O. and Gadyk, V.O. (2024), “Peculiarities of application of substantive theories of employee motivation in conditions of martial law”, *Scientific Bulletin of Lviv University*, vol. 6 (1), pp. 58-66.

6. Svatyuk, O. and Biganska, V.A. (2024), “The relationship between emotional intelligence and characteristics of the leadership potential of managers”, *Scientific Bulletin of Lviv University*, vol. 6 (1), pp. 112-120.

7. Peredalo, H.S. (2020), “The role of emotional intelligence in the system of core competencies of a manager”, *Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems*, vol. 2 (2), pp. 63-69.

8. Muterko, G. and Mykhalyov, D. (2024), “Peculiarities of motivation of enterprise personnel under martial law”, *Economy and Society*, vol. (60).

9. Bondar T.V. and Krasnonos A.S. (2023) “Modern methods of personnel motivation”, *Economy and Society*, vol. 57.

10. Chernysh, I. and Kozyk, M. (2021), “Modern forms and methods of motivating personnel of service enterprises”, *Economics and Region*, vol. (1(80), pp. 87-91.

11. Yarmosh, V.V. (2014), “Approaches to the classification of modern methods of personnel motivation”, *Economic Analysis*, vol. 15, no. 3, pp. 263-268.

12. Khlebnikova, T.M. Strelchenko, K.V. and Khludeeva, K.V. (2025), “Leadership models in organizational management: formation of corporate identity and personnel motivation”, *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, vol. (45), pp. 165-176.

13. Chernikova, N.M. Voronina, V.L. and Chebotarov, K.H. (2023), “Innovative approaches to managing HR processes at domestic enterprises”, *Transformatsiina ekonomika*, vol. 3 (03), pp. 70-75.

Стаття надійшла до редакції 12.10.2025 р.