



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.84>

УДК 005.21:005.322

О. С. Лаврук,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9089-237X>

Н. Ю. Олійник,

к. пед. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6978-6863>

ВПЛИВ ЛІДЕРСТВА НА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ОФІС-МЕНЕДЖЕРІВ

O. Lavruk,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management,

Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko National University

N. Oliynyk,

PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management,

Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko National University

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP ON THE FORMATION OF THE MOTIVATION SYSTEM OF OFFICE MANAGERS

У статті досліджено вплив стилів лідерства на формування системи мотивації офіс-менеджерів у сучасних організаціях. Актуальність теми зумовлена зростанням ролі офіс-менеджерів у забезпеченні стабільності управлінських процесів, координації діяльності підрозділів і підтриманні сильної організаційної культури в умовах динамічного та нестабільного соціально-економічного середовища. Обґрунтовано, що ефективність виконання професійних функцій офіс-менеджерів значною мірою залежить не лише від формальних умов праці, а й від стилю лідерства керівника та застосовуваних ним мотиваційних механізмів. Доведено, що лідерство відіграє важливу роль в забезпеченні дієвості системи менеджменту організації, а відсутність ефективного лідера може негативно вплинути на реалізацію функцій управління, досягнення бажаних кінцевих результатів діяльності. Систематизовано наукові підходи до трактування лідерства як управлінського феномену, розкрито особливості авторитарного, бюрократичного, ліберального, демократичного, транзакційного та трансформаційного стилів лідерства. Проаналізовано специфіку їхнього впливу на мотивацію офіс-менеджерів з урахуванням характеру управлінської взаємодії, рівня залученості працівників до прийняття рішень, можливостей професійного розвитку та ступеня автономії у виконанні посадових обов'язків. Здійснено порівняльний аналіз стилів лідерства за критеріями мотиваційного впливу, що дозволило визначити їх сильні та слабкі сторони у контексті формування ефективної системи мотивації офіс-менеджерів. Доведено, що стилі, орієнтовані на жорсткий контроль і формалізацію діяльності, забезпечують короткострокову результативність, проте не створюють передумов для стійкої внутрішньої мотивації персоналу. Водночас демократичний і трансформаційний стилі сприяють розвитку відповідальності, ініціативності та професійної самореалізації офіс-менеджерів, що позитивно позначається на довгостроковій ефективності організації. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання керівниками та HR-фахівцями для

удосконалення системи мотивації офіс-менеджерів шляхом адаптації стилю лідерства до стратегічних цілей організації та індивідуальних особливостей персоналу. У висновках визначено перспективи подальших наукових досліджень, пов'язані з розробкою прикладних моделей комбінованого лідерства з урахуванням стадії розвитку організації та професійної зрілості персоналу, дослідженням взаємозв'язку між стилем лідерства, рівнем емоційного інтелекту керівника та запобіганням професійному вигоранню офіс-менеджерів.

The article examines the impact of leadership styles on the formation of a motivation system for office managers in modern organizations. The relevance of the topic is due to the growing role of office managers in ensuring the stability of management processes, coordinating the activities of departments, and maintaining a strong organizational culture in a dynamic and unstable socio-economic environment. It is substantiated that the effectiveness of office managers' professional performance largely depends not only on formal working conditions but also on the leadership style of the manager and the motivational mechanisms applied. It is proven that leadership plays a crucial role in ensuring the effectiveness of an organization's management system, while the absence of an effective leader may negatively affect the implementation of management functions and the achievement of desired performance outcomes. The study systematizes scientific approaches to interpreting leadership as a managerial phenomenon and reveals the characteristics of authoritarian, bureaucratic, liberal, democratic, transactional, and transformational leadership styles. The specifics of their influence on the motivation of office managers are analyzed, taking into account the nature of managerial interaction, the level of employee involvement in decision-making, opportunities for professional development, and the degree of autonomy in performing job responsibilities. A comparative analysis of leadership styles based on motivation impact criteria is conducted, which made it possible to identify their strengths and weaknesses in the context of forming an effective

motivation system for office managers. It is demonstrated that leadership styles focused on rigid control and formalization of activities ensure short-term performance results but do not create conditions for sustainable intrinsic motivation of personnel. At the same time, democratic and transformational leadership styles contribute to the development of responsibility, initiative, and professional self-realization of office managers, which has a positive effect on the long-term effectiveness of the organization. The practical significance of the results lies in their applicability for managers and HR specialists to improve the motivation system of office managers by adapting leadership styles to the strategic goals of the organization and the individual characteristics of personnel. The conclusions outline prospects for further research related to the development of applied models of combined leadership, considering the stage of organizational development and the level of personnel professional maturity, as well as the study of the relationship between leadership style, the emotional intelligence of managers, and the prevention of professional burnout among office managers.

Ключові слова: *лідерство, стиль лідерства, мотивація, офіс-менеджер, організаційна культура, управління персоналом, ефективність організації.*

Keywords: *leadership, leadership style, motivation, office manager, organizational culture, human resource management, organizational effectiveness.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах зростаючої невизначеності зовнішнього середовища, спричиненої економічними кризами, інтенсивними технологічними змінами та загостренням соціально-політичних викликів, ефективність управління персоналом дедалі більше визначається якістю лідерства та його здатністю формувати стійку мотивацію працівників. Саме стиль і поведінкові характеристики керівника значною мірою впливають на рівень вмотивованості, залученості, відповідальності та професійної ініціативи офіс-менеджерів. Водночас традиційні підходи до

мотивації персоналу нерідко не враховують специфіку управлінської взаємодії між керівником і офіс-менеджерами, зводячи мотиваційні механізми переважно до матеріального стимулювання. Недостатня увага до лідерського впливу на психологічний стан, ціннісні орієнтації та соціальну ідентифікацію офіс-менеджерів призводить до зниження їх мотивації, професійного вигорання, формального виконання обов'язків і неефективної організаційної культури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика лідерства та мотивації персоналу залишається однією з ключових у сучасній теорії та практиці менеджменту, що підтверджується значною кількістю наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. У центрі уваги більшості праць перебуває взаємозв'язок між стилем лідерства керівника, поведінкою персоналу та результативністю організаційної діяльності. Вітчизняні дослідження [1] акцентують увагу на розвитку управлінських і комунікативних компетентностей лідера як передумови ефективного управління персоналом, підкреслюючи, що саме комунікативний аспект лідерства створює основу для формування довіри, підтримки ініціативності та конструктивного зворотного зв'язку.

Особливої уваги набувають дослідження, що розглядають проблему мотивації персоналу в умовах трансформаційних змін [2], доводять, що ефективна мотивація має поєднувати матеріальні й нематеріальні стимули та бути тісно пов'язаною зі стилем лідерства, який застосовує керівник на різних рівнях управління. Ці положення є особливо актуальними для офіс-менеджерів, чия діяльність поєднує виконавські та координаційні функції.

Значний внесок у розвиток теорії лідерства зробили зарубіжні дослідники [3-9]. У цих роботах узагальнюється еволюція теорій лідерства та окреслюють перспективи подальших наукових пошуків, аналізується комплексний підхід до лідерства як управлінського процесу, обґрунтовується зв'язок між стилем лідерства менеджерів і задоволеністю працею персоналу. Популярні ресурси [10] систематизують стилі лідерства з практичної точки зору, демонструючи їх прикладне значення для бізнес-середовища. Загалом

аналіз наукових джерел свідчить про високий рівень опрацювання проблеми лідерства та мотивації персоналу загалом. Водночас у більшості досліджень увага зосереджена на виробничому персоналі, керівниках вищої ланки, тоді як вплив стилів лідерства на мотивацію офіс-менеджерів залишається недостатньо висвітленим, що зумовлює актуальність подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є узагальненні ключових особливостей основних стилів лідерства та здійснення порівняльного аналізу впливу стилів лідерства на формування системи мотивації офіс-менеджерів.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах динамічних трансформацій соціально-економічного середовища темпи змін у способі життя та діяльності працівників настільки високі, що ментальні установки та усталені поведінкові моделі суспільства без цілеспрямованого впливу лідерів істотно відстають від об'єктивної реальності. Саме лідерству притаманна здатність своєчасно приймати обґрунтовані управлінські рішення та здійснювати ефективні дії в умовах невизначеності, постійних і непередбачуваних змін.

Лідерство – це складний процес впливу та координації, спрямований на досягнення спільних цілей. Успішний керівник об'єднує, мотивує та проявляє чутливість до потреб команди, реагуючи на їхні внутрішні мотиви та амбіції. Він створює стимули для розвитку та ефективності команди, сприяє обміну ідеями та розвитку лідерських якостей в інших. Лідер також адаптується до змін, генерує інноваційні рішення й є, в першу чергу, ключем до успіху та сталого розвитку в сучасному світі [1].

Лідерство інтерпретується як особливий груповий процес, як сукупність індивідуальних якостей особистості, як уміння спонукати інших до добровільної поступливості, а також як процес здійснення цілеспрямованого впливу. Окрім цього, його розглядають як специфічний тип дій або поведінкових моделей, форму переконання, прояв владних відносин, ефективний інструмент досягнення організаційних цілей чи результат

міжособистісної взаємодії [3]. Відповідно лідерство виступає одним із найбільш динамічних і значущих феноменів, що проявляється у процесі індивідуальної та організаційної взаємодії.

Лідерство також трактується як процес цілеспрямованого використання впливу та мотиваційних механізмів з метою стимулювання активної участі членів групи в досягненні спільних результатів і успіхів [4]. У сучасних умовах лідери дедалі менше спираються виключно на формальну, законну владу, натомість орієнтуються на налагодження ефективної взаємодії з підлеглими. Вони прагнуть посилювати та розширювати інтереси працівників, підвищувати їхню залученість і внутрішню мотивацію, що сприяє більш усвідомленій та результативній участі персоналу в діяльності організації через формування якісної організаційної культури.

Водночас феномен лідерства проявляється лише за умови наявності стійких взаємовідносин між усіма учасниками процесу – як лідером, так і його послідовниками, – які усвідомлюють існування конкретних потреб і інтересів. Їх раціональне та повноцінне задоволення стає можливим виключно за рахунок підтримки ефективної взаємодії, співпраці та узгодженості дій у межах спільної діяльності. На нашу думку, ефективний лідер — це керівник, який володіє здатністю надихати персонал, вибудовувати результативну комунікацію з підлеглими та знаходити з ними спільну мову, а також усвідомлено застосовує управлінські інструменти для підвищення рівня мотивації працівників. Такий лідер формує позитивне ставлення працівників до організації, зміцнює їхню лояльність і залученість, що, сприяє стабільності колективу і формуванню сильної організаційної культури.

Відповідно компетентний лідер повинен формувати чітке бачення цілей і стратегічних пріоритетів, одночасно стимулюючи мотивацію офіс-менеджерів до активної участі у виконанні завдань, досягненні організаційних результатів. Лідерські практики, що враховують потреби та індивідуальні мотиви працівників, підвищують їхню зацікавленість, відповідальність і продуктивність. Тому системне застосування таких

підходів забезпечує стійкий розвиток організації, сприяє підтриманню ефективної організаційної культури, реалізації стратегічних завдань, створює основу для довгострокового успіху організації. Зважаючи на це, стилі лідерства в організації є одним із факторів, які відіграють значну роль у підвищенні або зниженні вмотивованості працівників.

Саме ефективна мотивація стимулює працівників до підвищення продуктивності, ініціативності, творчості і відданості організації. Важливими мотиваторами виступають визнання заслуг, можливості професійного розвитку, справедливе матеріальне заохочення та створення сприятливого психологічного клімату. Підтримка з боку керівництва, можливості для навчання, вплив на прийняття рішень і участь у розвитку організації також формують позитивну організаційну поведінку, що знижує конфлікти і стреси у колективі [2].

Мотивацію часто трактують як внутрішній спонукальний механізм, що заохочує людину до активних дій і формує зацікавленість та ентузіазм у процесі виконання професійної діяльності. Вона розглядається як своєрідний каталізатор, який стимулює працівників докладати додаткових зусиль для досягнення стратегічних і оперативних цілей компанії. Процес мотивації персоналу може бути як складним, так і відносно простим, оскільки його ефективність значною мірою залежить від глибини розуміння керівництвом реальних потреб і очікувань підлеглих. Працівники демонструють високий рівень мотивації за умови, коли здійснювані ними дії приводять до відчутних результатів, а запропоновані винагороди та заохочення здатні задовольнити їхні матеріальні й нематеріальні потреби.

У цілому систему мотивації персоналу доцільно формувати шляхом поєднання винагород і стимулів, забезпечення стабільності зайнятості, надання можливостей професійного розвитку та кар'єрного зростання, які сприймаються працівниками як перспективні та значущі для їхнього майбутнього. За умов високої трудової мотивації очікується зростання задоволеності роботою, підвищення якості виконання службових обов'язків і зміцнення відданості працівників організації. Зважаючи на це, мотивація

результативності діяльності офіс-менеджерів значною мірою зумовлюється стилем лідерства.

В наукових джерелах [4-9] виділяють основні стилі лідерства: авторитарний, бюрократичний, ліберальний, демократичний, харизматичний, трансформаційний і транзакційний.

Авторитарний стиль лідерства характеризується чіткою орієнтацією на виконання завдань, досягнення визначених результатів та передбачає домінування керівника у процесі ухвалення управлінських рішень. Такий стиль часто є більш наполегливим, переконливим і схильним до використання маніпулятивних інструментів впливу. Це робить його ефективним у донесенні чіткого бачення та формулюванні стратегічних цілей. У короткостроковій перспективі авторитарний підхід може сприяти зростанню продуктивності праці офіс-менеджерів за рахунок посиленого контролю, чіткої регламентації обов'язків і підтримання дисципліни в команді. Авторитарний керівник чітко усвідомлює власний владний статус. Він демонструє низький рівень довіри до підлеглих і виходить з припущення, що матеріальна винагорода є основною та достатньою формою мотивації персоналу. У такій моделі мотивація офіс-менеджерів зводиться переважно до зовнішніх стимулів, насамперед оплати праці. Тоді як нематеріальні чинники — визнання, участь у прийнятті рішень, професійний розвиток — залишаються другорядними або ігноруються. Водночас обмеження залученості офіс-менеджерів до управлінських процесів негативно позначається на їхній внутрішній мотивації. Це знижує ініціативність, відповідальність та можливості для розвитку професійних компетентностей. Надмірний прояв авторитаризму може спричиняти поступове зниження організаційної лояльності офіс-менеджерів, формування психологічної залежності команди від керівника та зростання пасивності персоналу. Відповідно у довгостроковій перспективі мотиваційна система не стимулює самостійність, творчість і зацікавленість офіс-менеджерів у впровадженні змін, інноваційних підходів і сучасних управлінських практик.

Бюрократичний стиль лідерства ґрунтується на виконанні стандартизованих посадових обов'язків у межах чітко вибудованої ієрархічної системи управління. За такого підходу пріоритет надається дотриманню формалізованих процедур і регламентів, тоді як значення співпраці, ініціативності та креативного підходу до виконання завдань є другорядним. Бюрократичні лідери мають спільні риси з авторитарними, оскільки очікують від членів команди безумовного та точного виконання встановлених правил, інструкцій і норм. Зазначений стиль управління є найбільш ефективним в організаціях, діяльність яких регламентується жорсткими нормативними вимогами та потребує високого рівня формальної дисципліни і передбачуваності результатів. При цьому керівники, що дотримуються бюрократичного стилю, схильні чітко розмежовувати професійні обов'язки та міжособистісні відносини, вважаючи, що емоційна складова не повинна впливати на здатність команди досягати поставлених цілей. Водночас такий стиль лідерства практично не стимулює розвиток творчого потенціалу та внутрішньої мотивації офіс-менеджерів, що може сприйматися ними як обмеження можливостей для самореалізації. В умовах динамічного середовища мотиваційна система потребує інноваційних підходів і орієнтації на професійний розвиток персоналу. Проте низька гнучкість і повільна адаптація до змін знижують ефективність бюрократичного стилю.

Ліберальний стиль лідерства ґрунтується на широкому делегуванні повноважень і завдань членам команди за умови мінімального управлінського контролю з боку керівника. У межах такого підходу лідери часто дистанціюються від оперативного управління, уникають особистої відповідальності за результати діяльності, недостатньо враховують потреби працівників, рідко надають конструктивний зворотний зв'язок та схильні відкладати ухвалення управлінських рішень. Зазначений стиль зазвичай обирається у випадках, коли офіс-менеджери володіють високим рівнем професійної компетентності, значним досвідом роботи та здатністю до самостійної організації діяльності без постійного керівництва. Водночас за

відсутності чітко окреслених очікувань, визначених цілей і мотиваційної підтримки ліберальний стиль може призводити до зниження продуктивності праці, втрати фокусу на результатах та ослаблення внутрішньої мотивації. Для офіс-менеджерів, які потребують стимулювання, координації та управлінської підтримки, такий підхід виявляється недостатньо ефективним і може негативно позначатися на досягненні організаційних цілей.

Демократичний стиль лідерства поєднує окремі елементи авторитарного та ліберального підходів до управління, забезпечуючи баланс між управлінським впливом керівника і залученням працівників до процесу ухвалення рішень. У межах цього стилю лідери активно заохочують групові обговорення, забезпечують відкритий обмін інформацією, надають команді всі необхідні відомості для обґрунтованого прийняття рішень. Такі керівники вирізняються раціональністю, адаптивністю та гнучкістю у стилі управління. Демократичний стиль позитивно впливає на мотивацію офіс-менеджерів, сприяє зростанню їх залученості, відповідальності та задоволеності професійною діяльністю.

Як і демократичний, трансформаційний стиль вважається високоефективним в управлінській практиці. Трансформаційне лідерство заохочує офіс-менеджерів до розширення їх автономії, формує відчуття особистої відповідальності та підзвітності за результати виконуваної роботи. Трансформаційний лідер визначає ключову місію та стратегічне бачення організації і здатний залучити працівників до їх реалізації на основі спільних цінностей і переконань. Важливу роль у мотиваційному впливі такого лідера відіграє власний приклад професійної поведінки. За таких умов офіс-менеджери схильні брати на себе більшу відповідальність, усвідомлювати значущість виконуваних функцій і виявляти зацікавленість у професійному розвитку.

Практика управління свідчить, що організації з трансформаційним стилем приймають інновації та зміни, проактивно випереджають галузеві тенденції та надихають на творче мислення [10]. Це сприяє формуванню

стійкої мотивації офіс-менеджерів, підвищенню їх залученості та забезпеченню довгострокової ефективності діяльності організації.

Транзакційне лідерство базується на чітко вибудованій системі винагород і покарань, у межах якої керівник встановлює конкретні правила, стандарти діяльності та очікувані результати роботи. За такого підходу лідери зосереджуються на постійному контролі виконання завдань, ретельному моніторингу діяльності команди і впровадженні коригувальних дій для вирішення проблем. Зниження гнучкості у прийнятті рішень і слабка підтримка інноваційних підходів зумовлюють меншу придатність транзакційного лідерства для діяльності, яка потребує креативності та стратегічного мислення. Тому застосування транзакційного стилю може забезпечувати підвищення продуктивності офіс-менеджерів у короткостроковій перспективі завдяки чіткості вимог і зрозумілим механізмам оцінювання результатів, проте поступається іншими стилям у забезпеченні довгострокового розвитку та мотивації офіс-менеджерів.

Комплексний аналіз різних стилів лідерства та їхнього впливу на мотивацію офіс-менеджерів узагальнено у таблиці 1, що демонструє їх характеристику, особливості впливу на мотивацію офіс-менеджерів і ключовий результат аналізу.

Узагальнення результатів дозволяє зробити висновок, що стилі лідерства мають неоднаковий і різноспрямований вплив на формування системи мотивації офіс-менеджерів. Це зумовлено відмінностями у підходах до влади, комунікації, залученості персоналу та орієнтації на розвиток. Аналіз свідчить, що стилі, які зосереджені переважно на контролі, формалізації та регламентації діяльності (авторитарний, бюрократичний і транзакційний), здатні забезпечувати дисципліну, передбачуваність результатів і короткострокове підвищення продуктивності. Водночас їхній мотиваційний потенціал є обмеженим. Адже такі підходи орієнтовані здебільшого на зовнішні стимули, знижують автономію працівників і стримують прояв ініціативи, що є критично важливим для офіс-менеджерів сучасних організацій.

Таблиця 1. Порівняльний аналіз стилів лідерства за рівнем мотиваційного впливу на офіс-менеджерів

Стиль лідерства	Характеристика стилю	Особливості впливу	Управлінський висновок
Авторитарний	Централізоване ухвалення управлінських рішень, жорсткий контроль виконання, домінування адміністративних методів управління	Формує зовнішню мотивацію, орієнтовану на уникнення санкцій; знижує ініціативність та самостійність офіс-менеджерів	Доцільний у кризових або регламентованих умовах, але не забезпечує стійкої мотивації персоналу
Бюрократичний	Управління через правила, інструкції та формалізовані процедури; чітка ієрархія відповідальності	Забезпечує відчуття стабільності та передбачуваності роботи, проте обмежує розвиток управлінських компетенцій	Ефективний для підтримання порядку, але стримує мотивацію до професійного зростання
Ліберальний	Мінімальне управлінське втручання, делегування повноважень без належного контролю та координації	Може підтримувати мотивацію автономних і досвідчених офіс-менеджерів, водночас створює ризик зниження результативності	Прийнятний лише за високого рівня самоуправління персоналу
Демократичний	Колегіальний підхід до управління, залучення працівників до прийняття рішень, розвиток командної взаємодії	Сприяє формуванню внутрішньої мотивації, відповідальності та організаційної лояльності	Один із найбільш ефективних стилів для мотивації офіс-менеджерів у стабільному середовищі
Трансформаційний	Орієнтація на стратегічне бачення, розвиток людського капіталу та організаційних цінностей	Підсилює внутрішню мотивацію, залученість і усвідомлення значущості управлінської ролі	Оптимальний для інноваційного розвитку та довгострокової ефективності організації
Транзакційний	Управління результатами через систему стимулів і санкцій; чіткі критерії оцінювання	Забезпечує мотивацію до досягнення конкретних показників, але не стимулює креативність	Ефективний для операційних завдань, обмежений у стратегічному менеджменті

Джерело: сформовано авторами

В свою чергу демократичний стиль лідерства демонструє більш збалансований мотиваційний ефект. Залучення офіс-менеджерів до процесу прийняття рішень, відкритість до зворотного зв'язку та обмін інформацією сприяють зростанню внутрішньої мотивації, задоволеності працею та відчуття значущості власного внеску в результати діяльності організації. Такий стиль створює сприятливі умови для розвитку професійних компетенцій і формування відповідального ставлення до виконання посадових обов'язків.

Водночас ліберальний стиль має суперечливий вплив на мотивацію офіс-менеджерів. За умови високого рівня професійної зрілості, самостійності та чіткого розуміння цілей він може сприяти відчуттю довіри та автономії. Проте у більшості випадків відсутність чітких орієнтирів, зворотного зв'язку та управлінської підтримки призводить до зниження залученості, розмитості відповідальності й, як наслідок, до ослаблення мотивації та результативності праці.

Проведений аналіз виявив найбільш виражений позитивний вплив на систему мотивації офіс-менеджерів харизматичного та трансформаційного стилів лідерства. Вони орієнтовані на формування спільного бачення, розвиток внутрішніх мотивів, підвищення самоцінності праці та ідентифікації працівників з цілями організації. Такі стилі стимулюють ініціативність, відповідальність, готовність до змін і інновацій в умовах динамічного бізнес-середовища та зростаючих вимог до функціональної ролі офіс-менеджерів.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Таким чином, дослідження свідчить, що ефективна система мотивації офіс-менеджерів не може ґрунтуватися на застосуванні лише одного стилю лідерства. Найбільш доцільним є ситуативно-комбінований підхід із домінуванням демократичного та трансформаційного стилів, які доповнені елементами транзакційного управління. Така модель дозволяє поєднати організаційну стабільність із розвитком внутрішньої мотивації персоналу,

забезпечення контролю й чіткості виконання завдань підвищенням його лояльності та довгострокової ефективності. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на емпіричну перевірку впливу стилів лідерства на мотивацію офіс-менеджерів у різних галузях економіки, на розроблення прикладних моделей комбінованого лідерства з урахуванням стадії розвитку організації та професійної зрілості персоналу. Перспективним є дослідження взаємозв'язку між стилем лідерства, рівнем емоційного інтелекту керівника та запобіганням професійному вигоранню офіс-менеджерів.

Література

1. Панфілов Ю., Грень Л., Бондаренко В. Методика формування комунікативної компетентності майбутнього лідера-менеджера. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2016. № 2. С. 10-19. DOI: <https://doi.org/10.20998/%25x>.
2. Гірняк К. М., Тарасович Л. В. Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 17. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06> URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-17-04-06/2025-17-04-06> (дата звернення: 10.01.2026).
3. Bass, B. M., Avolio, B. J. (2000). Multifactor Leadership Questionnaire (2nd ed.). Redwood City: Mind Garden.
4. Clark, R. A., Hartline, M. D., Jones, K. C. (2009). The effects of leadership style on hotel employees commitment to service quality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50, 209-231.
5. Mohammad Mosadegh Rad, A., Hossein Yarmohammadian, M. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 19(2), 11-28.
6. Rees, G. French, R. (2013) Leading, managing and developing people. 4 th ed. London: CIPD.

7. Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett, Gordon J. Curphy (2009). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, McGraw-Hill Irwin.
8. Parker, W. C. (2003). *Teaching democracy: Unity and diversity in public life*. New York: Teachers College Press.
9. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. Weber, T. J. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*. Vol. 60, No. 1. Pp. 421-449.
10. Website Grand Canyon University. A Look at Leadership Styles in Business. URL: <https://www.gcu.edu/blog/business-management/look-leadership-styles-business> (дата звернення: 20.01.2026).

References

1. Panfilov, Yu., Hren, L. and Bondarenko, V. (2016), "Methodology for forming communicative competence of a future leader-manager", *Teoriia i praktyka upravlinnia sotsialnymy systemamy*, no. 2, pp. 10-19, DOI: <https://doi.org/10.20998/%25x>.
2. Girnyak, K.M. and Tarasovych, L.V. (2025), "Personnel motivation in the context of transformations and changes at all levels of management", *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia*, vol. 17, available at: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-17-04-06/2025-17-04-06> (Accessed 10 January 2026). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06>.
3. Bass, B.M. and Avolio, B.J. (2000), *Multifactor Leadership Questionnaire*, 2nd ed., Mind Garden, Redwood City, USA.
4. Clark, R.A. Hartline, M.D. and Jones, K.C. (2009), "The effects of leadership style on hotel employees commitment to service quality", *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 50, pp. 209-231.
5. Mohammad Mosadegh Rad, A., and Hossein Yarmohammadian, M. (2006), "A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction", *Leadership in Health Services*, vol. 19(2), pp. 11-28.

6. Rees, G. and French, R. (2013), *Leading, managing and developing people*. 4 th ed. CIPD, London, UK.
7. Hughes, R.L. Ginnett, R.C. and Curphy, G.J. (2009), *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, McGraw-Hill Irwin, Boston, USA.
8. Parker, W.C. (2003), *Teaching democracy: Unity and diversity in public life*, Teachers College Press, New York, USA.
9. Avolio, B.J. Walumbwa, F.O. and Weber, T.J. (2009), "Leadership: current theories, research, and future directions", *Annual Review of Psychology*, vol. 60, no. 1, pp. 421-449.
10. Website Grand Canyon University (2023), "A Look at Leadership Styles in Business", available at: <https://www.gcu.edu/blog/business-management/look-leadership-styles-business> (Accessed 20 January2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 04.02.26

Прорецензовано / Revised: 09.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 19.02.26