

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ХОМИЧ ЛІЛІЯ ВАСИЛІВНА

УДК 005.34:316.46:658.5

ДИСЕРТАЦІЯ

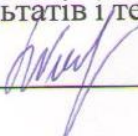
**МОТИВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЛІДЕРА В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 051 «Економіка»

Галузь знань 05 – «Соціальні та поведінкові науки»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії з економіки.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.


Л.В. Хомич

Науковий керівник Хрущ Ніла Анатоліївна, д. е. н., професор

Хмельницький – 2025

АНОТАЦІЯ

Хомич Л.В. Мотиваційний потенціал лідера в забезпеченні розвитку підприємства. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 05 – «Соціальні та поведінкові науки» зі спеціальності 051 – «Економіка»). – Хмельницький національний університет, Хмельницький, 2025.

Дисертацію присвячено розвитку теоретико-методичних положень і науково-практичних рекомендацій щодо формування, оцінювання і реалізації мотиваційного потенціалу лідера в процесах розвитку підприємства як соціально-економічної системи. Згідно еволюційної економічної теорії, життєздатність соціально-економічних систем є результатом їх адаптивності – своєчасного реагування на зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі. Зміни можуть відбуватись за різними сценаріями, носити реактивний або проактивний характер, бути різними за масштабами і змістом, але їх об'єднує спільне для всіх соціально-економічних систем цілепризначення – вони мають забезпечити кращу результативність економічної діяльності. Досягнення поставлених цілей потребує системності і залежить від мотиваційного потенціалу лідера-трансформатора.

Лідерство як явище проявляється в ситуаціях невизначеності і ризику, для успішного виходу із яких необхідні рішучість, впевненість і наполегливість. Лідери ініціюють зміни і досягають результатів завдяки вмінню викликати ентузіазм у членів свого соціуму. На основі аналізу наукових підходів до сутності лідерства в соціальних і економічних процесах виділено особливості лідерської поведінки в ситуаціях, які потребують зміни економічної поведінки об'єктів лідерського впливу – своїх послідовників. Акцентовано на тому, що лідери економічних змін мають діяти відповідно до економічних інтересів власників бізнесу, враховуючи при цьому мотиваційні запити послідовників. Вирішення цього завдання потребує адекватних мотиваційних важелів.

Результати дослідження наукових підходів до трактування змісту

мотивації та мотиваційного процесу виявили їх деяку обмеженість в поясненні контексту взаємовідносин «лідер-послідовники». Це стало підставою для формування авторського бачення змісту мотиваційного процесу через поєднання диспозиційного, когнітивного і компетентнісного підходів. Введено авторське тлумачення терміну «мотиваційний потенціал лідера» – як здатність лідера вірно ідентифікувати спектр потреб і структуру мотивів членів свого соціуму (своїх послідовників) і використовувати ці знання для їх релевантної актуалізації в контексті пробудження і підтримання активних дій послідовників для досягнення визначених лідером цілей. Відштовхуючись від цього визначення, виділено основні завдання лідера у мотиваційному процесі, які формують його мотиваційний потенціал.

Лідерство може проявлятися в різних моделях – залежно від компетентнісних, психоемоційних і когнітивних характеристик особистості. Але за своїм змістом і цілями усі моделі можуть бути віднесені до трансакційних і трансформаційних. На основі порівняльного аналізу змісту трансакційного і трансформаційного лідерства акцентовано його мотиваційну основу і зроблено висновок, що трансакційна мотиваційна модель може бути ефективною в робочих групах, що вирішують рутинні робочі завдання, а трансформаційна модель – для вирішення завдань розвитку підприємства. З огляду на специфіку цілей розвитку підприємства як економічної системи, в якому домінують інноваційність і ризикоорієнтованість для досягнення вищої економічної результативності, аргументовано, що трансформаційне лідерство доцільно ототожнювати з підприємницьким лідерством.

Основною мотиваційною основою підприємницького лідерства є досягнення кращих економічних результатів в діяльності суб'єкта господарювання. Економіко-статистичний аналіз результатів господарювання підприємств України в розрізі основних видів діяльності дав підстави для висновку про необхідність прогресивних змін у структурі національної економіки для недопущення подальшого поглиблення кризових явищ під час війни і відродження економіки України в повоєнний період. Відштовхуючись

від висновків інституціональної економічної теорії про залежність загальної економічної динаміки від структури і якості інституційного середовища країни, проаналізували основні напрями і цілі коригування інституційного середовища України в 2022-2024 рр. Аналіз показав значний позитивний вплив проведених інституційних змін на відновлення ділової активності суб'єктів господарювання у 2022 році і дав змогу виявити хибні або недостатньо обґрунтовані рішення, які створювали проблеми бізнесу в наступні роки. За результатами аналізу систематизовано напрями, методи та інструменти інституційної підтримки підприємницького лідерства в Україні, реалізація яких дасть змогу посилити мотиваційну складову підприємницького лідерства і спрямувати підприємницьку ініціативу у пріоритетні для економічного розвитку України сфери діяльності.

Успішна реалізація підприємницьких ініціатив залежить від здатності лідера інноваційних змін сформувати коло активних послідовників і мотивувати їх до результативної співпраці. Проаналізовано мотиваційний інструментарій трансформаційного лідера в розрізі різних груп зацікавлених осіб і розроблено рекомендації для мінімізації мотиваційних конфліктів, які можуть спричинити втрату дієвості мотиваційних інструментів в ході реалізації проєктів розвитку підприємства. Підкреслено необхідність систематичного оцінювання дієвості методів (інструментів) мотиваційного впливу і коригування їх в ході реалізації проєкту розвитку в разі зміни мотиваційних диспозицій учасників. Аргументовано доцільність застосування методів експертної оцінки і соціологічних досліджень для моніторингу дієвості мотиваційних інструментів, що використовуються трансформаційним лідером в процесі інноваційних змін. Розроблено анкету для такого оцінювання, структура запитань в якій відповідає структурі авторського визначення мотиваційного потенціалу лідера і апробовано в діяльності підприємств Хмельницької області.

Відштовхуючись від авторського трактування сутності дефініції «мотиваційний потенціал лідера» і опираючись на методологію системного підходу в дослідженні і проєктуванні економічних процесів здійснено організаційно-економічне моделювання концепту формування і реалізації

мотиваційного потенціалу лідера в процесах розвитку підприємства. В межах цього концепту виділено сукупність принципів формування і реалізації мотиваційного потенціалу лідера (цілеорієнтованість, системність, комплексність, персоналізованість, збалансованість інтересів, гнучкість, обґрунтованість, об'єктивність, економічність, транспарентність) та сформульовано їх зміст співвідносно завдань розвитку підприємства. Для забезпечення семантичної точності у реалізації завдань дослідження сформовано його термінологічне поле – з урахуванням авторського тлумачення таких дефініцій як «мотивація», «мотиваційний запит», «мотиваційна диспозиція індивіда», «мотиваційне середовище економічної діяльності», «мотиваційне тло», «мотиваційні ризики», «мотиваційне рівняння» і «мотиваційний баланс», що дало змогу побудувати матрицю елементного складу мотиваційного потенціалу лідера, визначивши призначення і взаємозалежність різних складників мотиваційного процесу і їх роль в забезпеченні його результативності.

Реалізація проєктів розвитку підприємницьких структур охоплює значну кількість нових (а значить, мало структурованих) завдань), які можуть мати альтернативні варіанти вирішення. В тому числі такі, що виходять за межі унормованих правил ведення бізнесу і можуть спричинити ризики втрати стійкості бізнесу. Недопущення таких ризиків забезпечується системою комплаєнс, яка має враховувати види і умови виникнення комплаєнс-ризиків в процесах реалізації підприємствами інноваційно-інвестиційних проєктів та розробляти заходи для їх мінімізації. Настання комплаєнс-ризиків має певне мотиваційне підґрунтя, особливості якого залежать від структури мотивацій зацікавлених в певному рішенні осіб. Ця структура визначає складові так званого мотиваційного рівняння, яке характеризує співвідношення стимулів і антистимулів, що впливають на вибір управлінського рішення, окреслюючи наслідки його реалізації для особи, уповноваженої зробити цей вибір. Аргументовано, що для оцінювання ефективності мотиваційних впливів лідера можна використати висновки із теорії бажаної підтримки Скінера, яка вказує на

високу ймовірність закріплення бажаної для суб'єкта управління реакції об'єкта управління на його мотивуючі дії. Засобами економіко-математичного моделювання проілюстровано динаміку процесу набуття працівниками бажаних типів поведінки у відповідь на застосування лідером засобів мотивуючого впливу у вигляді поєднання стимулів/антистимулів. Акцентовано на тому, що для ефективного комплаєнс-контролю мотиваційне рівняння має бути чітко прописаним для усіх ієрархічних рівнів управління підприємницьких структур.

Опираючись на висновки інституціональної економічної теорії щодо мотиваційної основи ефективності агентських відносин в економічних процесах, а також беручи до уваги широке коло учасників таких відносин (стейкхолдерів) у трансформаційних процесах підприємств як соціально-економічних систем, аргументували доцільність розширення сфери реалізації мотиваційного потенціалу трансформаційних лідерів на сукупність стейкхолдерів проєктів розвитку. Сформовано авторський науково-методичний підхід до позиціювання стейкхолдерів підприємства з урахуванням сили їх впливу і місця у прийнятті рішень щодо проєктів сталого розвитку. Для ілюстрації методів узгодження інтересів стейкхолдерів розглянуто один із варіантів багатоформатної стейкхолдерської взаємодії – реалізацію спільних для кількох учасників ринку проєктів розвитку. Запропоновано узгодження позицій акторів у мережі здійснювати на основі незалежного експертного оцінювання для досягнення рівноваги за Нешем. Застосовуючи економіко-математичне моделювання, доведено, що створення умов для недопущення маніпуляцій в ході експертного оцінювання проєктів розвитку усуватиме потенційні загрози конфлікту інтересів акторів у розподілі витрат і доходів, а обраний вектор розвитку мережі має забезпечувати покращання спільної економічної результативності і бути прийнятним для кожного із акторів мережі. Це підвищуватиме привабливість стратегічного партнерства і формуватиме мотиваційну основу довготривалих і взаємовигідних партнерських відносин.

Реалізація трансформаційним лідером проєктів розвитку підприємства потребує формування організаційно-економічного механізму для ефективного

керування взаємодією учасників проєктної команди. Розроблено логічну модель такого механізму, яка пов'язує цілі проєкту із цілями кожного виконавця і його винагородою. В її основу взято концепцію цілеорієнтованого управління Balanced Score Card і SMART-підходи в цілевстановленні, поєднання яких дало змогу сформувати мотиваційну матрицю результативності, яка пов'язує винагороду учасникам проєкту із досягнутими результатами в динаміці проєктного періоду. Апробація моделі у СФГ «Агро-Ком» показала її дієвість в ході моніторингу результативності виконавців грантового проєкту, що підтверджує її доцільність використання для аналогічних цілей в інших проєктах розвитку як один із інструментів реалізації мотиваційного потенціалу трансформаційного лідера.

Ключові слова: функції лідера, модель лідерства, мотивація, мотиваційний потенціал лідера, мотиваційний механізм, інновації, підприємницьке лідерство, мотиваційні ризики, проєкти розвитку підприємства, мотиваційна диспозиція стейкхолдера, комплаєнс-ризики, мотиваційна матриця результативності.

ANNOTATION

Khomych L.V. The motivational potential of a leader in ensuring enterprise development. – Qualification scientific work on the rights of a manuscript.

The dissertation for obtaining the scientific degree of the Doctor of Philosophy in the field of knowledge 05 – “Social and behavioral sciences” in the specialty 051 – “Economics”. – Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi, 2025.

The dissertation is devoted to the development of theoretical and methodological provisions and scientific and practical recommendations on the formation, evaluation and performance of the motivational potential of a leader in the processes of enterprise development as a socio-economic system. According to evolutionary economic theory, the viability of socio-economic systems is the result of their adaptability – timely response to changes occurring in the external environment. Transformations can progress in different scenarios, be reactive or proactive in

nature, be different in scale and content, but they are united by a common purpose for all socio-economic systems - they should ensure better performance of economic activities. Achieving the established goals requires systematicity and depends on the motivational potential of a transformational leader.

Leadership as a phenomenon manifests itself in uncertain and risky situations, when it's obligated determination, confidence and perseverance for a successful managing them. Leaders initiate changes and achieve results thanks to the ability to provoke enthusiasm in members of their society. Considering existing scientific approaches on nature of leadership in social and economic processes, it was identified the features of a leadership behavior in conditions that require a change of the economic behavior of the objects of leadership influence – their followers. Leaders of economic transformations should act in accordance with the economic interests of business owners, taking into account the motivational requests of followers. Addressing the concerns demands adequate motivational tools.

Research of approaches to scientific interpretation of the content of motivation and motivational process showed their certain limitations in explaining the context of the relationship "leader-followers". This finding caused the formation of the author's vision of the content of the motivational process through a combination of dispositional, cognitive and competence approaches. The author's interpretation of the term "motivational potential of a leader" is introduced as the leader's ability to accurately identify the range of needs and the structure of motives within their social group (their followers) and to effectively leverage this understanding to appropriately activate and sustain the followers' engagement in pursuing and achieving the established by a leader goals. Based on the definition, it is highlighted the key responsibilities of a leader in the motivational process, that form his motivational potential.

Leadership can manifest itself in different models depending on the competence, psycho-emotional and cognitive characteristics of the individual. But in terms of their content and goals, all models can be classified as transactional and transformational. Proceeding from a comparative analysis of the nature of

transactional and transformational leadership, their motivational basis was emphasized. Transactional motivational approach can be effective in working groups that solve routine work tasks and transformational motivational strategy can enhance efficiency of performing enterprise development tasks. In the context of enterprise development as an economic system, where innovation and risk-taking are paramount for achieving higher economic performance, transformational leadership and entrepreneurial leadership share significant common ground, leading to the argument that they should be considered essentially the same.

The main motivational basis of entrepreneurial leadership is driving greater economic prosperity within the business. Economic and statistical evaluation of the results of Ukrainian enterprises by the key types of economic activity illustrates that Ukrainian national economy needs progressive changes in the structure to prevent further deepening of crisis phenomena during the war and the revival of the Ukrainian economy in the post-war period. Considering institutional economics findings regarding the dependence of overall economic dynamics on the structure and quality of the country's institutional environment the main directions and goals of adjusting the institutional environment of Ukraine in 2022-2024 is investigated. The analysis shows a significant positive impact of the made institutional transformations on the revival of business activity in 2022 and permits to spot erroneous or insufficiently substantiated decisions that led to business challenges in subsequent years. In the light of the findings directions, methods and tools of institutional assistance for entrepreneurial leadership in Ukraine were systematized, implementation of those will contribute to boosting of the motivational component of entrepreneurial leadership and guiding entrepreneurial initiative to priority areas of activity for the economic development of Ukraine.

High-achieving performance of entrepreneurial undertaking depends on innovative change leader's effectiveness in mobilizing a core group of active followers and motivate them to efficient cooperation. Within the study it is analysed a motivational toolkit of a transformational leader in terms of various groups of stakeholders and worked out recommendations how to minimize motivational

conflicts that can cause the loss of productiveness of motivational tools used during the implementation of enterprise development projects. The obligation regularly to evaluate the validity of motivational methods (tools) and to tailor them to motivational dispositions of participants, particularly if those changed during the implementation of a development project is emphasized. The feasibility of using expert assessment methods and sociological research to monitor the effectiveness of motivational tools used by a transformational leader in the process of innovative changes is argued. The assessable questionnaire has been developed and piloted at companies in Khmelnytskyi region. Its composition corresponds to the structure of the author's definition of the term of "motivational potential of a leader".

Drawing upon the author's interpretation of the essence of the definition "motivational potential of a leader" and leveraging the methodology of a systems approach in research and design of economic processes, organizational-economic modeling of the concept of forming and implementing of the motivational potential of a leader in the processes of enterprise development is carried out. Within this conceptual framework, a set of principles governing the formation and implementation of a leader's motivational potential has been delineated (goal-orientedness, systematicity, comprehensiveness, personalization, balanced interests, flexibility, substantiation, objectivity, efficiency, transparency), and their content has been articulated in relation to the enterprise's development objectives. To ensure semantic precision in the execution of the research objectives, its terminological field has been established, incorporating the author's interpretation of definitions such as "motivation," "motivational inquiry," "individual motivational disposition," "motivational environment of economic activity," "motivational background," "motivational risks," "motivational equation," and "motivational balance." This allowed for the construction of a matrix outlining the elemental composition of a leader's motivational potential, defining the purpose and interdependencies of various components within the motivational process and their role in ensuring its effectiveness.

The implementation of entrepreneurial structures development projects incorporate a significant number of novel (and therefore, less standardized) tasks that may have alternative solutions. These also include options that extend beyond established business norms and may potentially lead to risks of business instability. The prevention of such risks is ensured by a compliance system, that must account for the types and conditions of compliance risks arising during the implementation of innovative-investment projects by enterprises and propose measures for their minimization. The occurrence of compliance risks has a specific motivational basis, the characteristics of which depend on the structure of motivations of individuals interested in a particular decision. This structure determines the components of the so-called motivational equation, which characterizes the correlation between stimuli and anti-stimuli influencing managerial decision-making, thereby outlining the consequences of its implementation for the individual authorized to make the decision. The theory of operant conditioning, developed by B.F. Skinner, suggests a high probability to solidified behavior modified due to using rewards and punishment. At the frame of the study it is posited that the evaluation of efficiency of a leader's motivation actions can be formed using findings of the theory. Using economic mathematical models, it is illustrated dynamics of the process of subordinates' behavior changing as response to the leader's adoption of an encouraging combination of rewards and punishment. Motivational equation must be clearly stated for all hierarchical levels of management of business structures to ensure valid managing and handling complaint risks.

Taking into account the implications of institutional economic theory regarding the motivational foundation of the efficiency of relationship between agents and principals in economic processes, as well as a wide range of participants in such relations (stakeholders) in the transformation processes of enterprises as socio-economic systems, it make sense to expand the scope of implementing of the motivational potential of transformational leaders to stakeholders of development projects. The author's scientific-methodological approach of positioning company's stakeholders considering their power of influence and role in sustainable

development projects decision-making is offered. To illustrate methods for aligning incentives of stakeholders, it is considered multi-format stakeholder engagement in implementation of common development project. It is proposed to reconcile the positions of actors based on independent expert assessment reaching Nash equilibrium. Employing economic mathematical models, it is proven that establishing measures to prevent manipulation in the expert assessment of development projects will eliminate potential risks of inappropriate distribution of expenses and benefits and selected vector of network cultivation should ensure the improvement of joint economic productivity and be acceptable to each of the network actors. That will increase the attractiveness of strategic partnership and form the motivational background for long-term and mutually beneficial partnerships.

Handling of enterprise development projects requires setting up an organizational and economic mechanism for effective management of the interaction of project team participants. A logical prototype of the mechanism has been developed, which connects the project goals with the interest and reward of each performer. It is based on the concept of goal-oriented management Balanced Score Card and SMART approaches. Combination of these tools allows to form a motivational performance matrix that displays how project participants' rewards are linked with the results achieved in the project dynamics. The successful probation of the model at the Agro-Com agricultural farm highlights its effectiveness in monitoring the performance of grant project performers. This validation suggests its potential as a valuable tool in other development projects for similar monitoring purposes, particularly in realizing the motivational potential of transformational leaders.

Keywords: leader functions, leadership model, motivation, motivational potential of a leader, motivational mechanism, innovations, entrepreneurial leadership, motivational risks, enterprise development projects, stakeholder motivational disposition, compliance risks, motivational performance matrix.

Список публікацій здобувача

У монографіях:

1. Stadnyk V., Khomych L. Motivational potential of a leader in enterprise development management. Actual problems of modern science. Monograph: edited by Matiukh S., Skyba M., Musial J., Polishchuk O. Bydgoszcz, 2021. 770 p., P. 26-35. https://drive.google.com/file/d/1SDT6EtKopNDvnu5cai0LZKQ4IWDJgNog/view?usp=drive_link (0,5 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: окреслено особливості соціальної взаємодії між учасниками інноваційної діяльності, виділено мотиваційну складову у базових характеристиках лідера і уточнено трактування його мотиваційного потенціалу співвідносно учасників інноваційної діяльності – 0,34 друк. арк.).*

У наукових фахових виданнях України, які включені

до міжнародних наукометричних баз:

2. Соколюк Г.О., Хомич Л.В. Мотиваційні чинники соціальної активності в контексті завдань сталого розвитку економічних систем. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 5. Т. 1. С. 121-126. <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/7543> (0,82 друк. арк.). *Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar. Особистий внесок здобувача: виокремлено мотиваційно-ціннісну основу соціальної активності і проаналізовано залежність структурних змін у складі наукових кадрів України на результати інноваційної активності підприємств – 0,37 друк. арк.).*

3. Стадник В.В., Соколюк Г.О., Хомич Л.В. Домінанти інституційного середовища і особливості структурної динаміки економіки України. Економічний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди». Збірник наукових праць учених та аспірантів. 2020. Вип. 47. С. 136-146. <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2020-47-136-146> (0,8 друк. арк.). *Індексується і реферується в базах даних: Ulrich's Periodicals Directory (CША), International Scientific Indexing (ISI, UAE),*

Universal Impact Factor (UIF), Cite Factor, Google Scholar, Research Bible, Open Academic Journals Index (OAJI), Index Copernicus International (ICI), Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського, Українські наукові журнали. Особистий внесок здобувача: узагальнено наукові погляди на сутність економічної поведінки суб'єктів підприємництва і впливу інституційного середовища на вибір ними форм і методів участі в економічних процесах – 0,25 друк. арк.)

4. Stadnyk, V., Krasovska, G., Izhevskiy, P., Tomalia, T., Khomych, L., & Matveev, P. (2021). Motivational aspects of development of strategic network partnership in the agro-industrial complex. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 7(2), 77-101. <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.02.05> (1,3 друк. арк.) *Індексується і реферується в базах даних: AgEcon, AGORA, AGRIS, BASE, CAB Abstracts, DOAJ, DRJI, EconBib, EconBiz, EconLit, EuroPub, ERIH PLUS, Google Scholar, Index Copernicus, OpenAIRE, Polish Scholarly Bibliography, RePEc, ResearchBib, SCOPUS, Ulrich's Periodicals Directory, Vernadsky National Library of Ukraine, WoS Core Collection (ESCI), WorldCat та ін. Особистий внесок здобувача: для формування мотиваційної основи трансформаційного лідерства засобами економіко-математичного моделювання обґрунтовано умови ефективної стейкхолдерської взаємодії агропромислових бізнес-мереж в процесах реалізації спільних проєктів розвитку – 0,4 друк. арк.).*

5. Khomych L. Peculiarity of leadership in stakeholder interaction management in sustainable development projects of entrepreneurial structures. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022, Issue 2. P. 1. P. 179-183. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(1\)-25](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(1)-25) (0,61 друк. арк.) *Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar.*

6. Krasovska G., Stadnyk V., Khomych L. Motivation models of leadership in managing of organizational development. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3. P. 72-78. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-10> (0,95 друк. арк.) *Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar. Особистий внесок здобувача: структуровано сукупність ролей та функціональних обов'язків лідера, введено термін «мотиваційна модель*

лідерства», виділено відмінності в мотиваційному наповненні моделей трансформаційного та трансакційного лідерства – 0,64 друк. арк.)

7. Хомич Л.В, Хрущ Н.А. Аналітична оцінка впливу війни на економічну активність і структурні зміни в економіці України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-97> (1,0 друк. арк.) **Індексується і реферується в базах даних:** Vernadsky National Library, Google Scholar, Index Copernicus, CiteFactor, Eurasian Scientific Journal Index (ESJI). *Особистий внесок здобувача: виділено макроекономічні тренди ділової активності і охарактеризовано структурні зміни в економіці України під впливом війни – 0,84 друк. арк.)*

8. Хомич Л.В. Комплаєнс-ризики проєктів розвитку підприємницьких структур: види, мотиваційне підґрунтя і можливості мінімізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-47> (0,96 друк. арк.) **Індексується і реферується в базах даних:** Vernadsky National Library, Google Scholar, Index Copernicus, CiteFactor, Eurasian Scientific Journal Index (ESJI).

У матеріалах конференцій та інших виданнях:

9. Стадник В.В., Хомич Л.В. Особливості розроблення мотиваційних програм в умовах операційної мінливості бізнесу. *Пріоритети розвитку підприємств у XXI столітті*. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Кропивницький, 22 листопада 2018 р. Кропивницький: РВЛ ЦНТУ, 2018. 284 с. С.276-279. (0,2 друк. арк. *Особистий внесок автора: визначено методичні підходи до розроблення мотиваційних програм в умовах операційної мінливості бізнесу – 0,12 друк.арк.)*

10. Хомич Л.В. Мотиваційні чинники кризи управління у життєвому циклі підприємства. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я*: тези доповідей XXVII міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2019, 15-17 травня 2019 р.: у 4 ч. Ч. III. / за ред. проф. Сокола Є.І. Харків: НТУ «ХПІ». 425 с. С. 386. (0,1 друк. арк.)

11. Стадник В.В., Хомич Л.В. Мотиваційний потенціал лідера у функціональному забезпеченні управлінського процесу. *Сучасний менеджмент*

економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку. Матеріали І Міжнародної науково–практичної конференції (Одеський національний політехнічний університет, м.Одеса, 18 вересня 2019). Одеса: ОНПУ, 2019. 251 с. С. 96-100. https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy_men/2019/s4.pdf (0,5 друк. арк. Особистий внесок автора: систематизовано наукові погляди на сутність дефініцій «лідер» і «лідерство», виділено мотиваційні елементи базових характеристик лідера і обгрунтовано зміст терміну «мотиваційний потенціал лідера» – 0,35 друк. арк)

12. Хомич Л.В. Поведінкові детермінанти функціонування і розвитку підприємства. *Управлінська діяльність: досвід, тенденції, перспективи*. 36. матер. ВНПК студентів і молодих вчених. 12 листопада 2019. У двох частинах. Ч. 1. Управлінська діяльність у бізнесових структурах / За заг.ред. проф. А.В. Серікова. Харків: ХНУБА, 364 с. С. 283-288. (0,34 друк. арк.)

13. Хомич Л.В. Поведінкові стереотипи і результативність інноваційної діяльності підприємства. *Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки: [матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (18 лютого 2020 р.)]* / відп. ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. Луцьк, 2020. 612 с. С.507-509 (0,22 друк. арк.)

14. Хомич Л.В. Лідерство і корпоративна культура у формуванні мотиваційного середовища інноваційного розвитку. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки: Збірник наукових статей за матеріалами VI Всеукраїнської науково-практичної конференції (16 – 17 квітня 2020 р.). Частина 2.* – Дніпро: НМетАУ, 2020. – 447 с. - С. 194-198. (0,19 друк. арк.)

15. Хомич Л.В. Функції і мотиваційний потенціал лідера в управлінні креативністю та інноваційними змінами. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток: матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції*. Харків: ХНУБА, 2020. 567 с. (0,14 друк. арк.)

16. Хомич Л.В. Лідерство і ефективність організаційної взаємодії. *Актуальні проблеми економіки та управління: теоретичні і практичні*

аспекти: тези доп. VI міжнар. наук. -практ. конф., 14–16 трав. 2020 р., м. Хмельницький. – Хмельницький: ХНУ, 2020. 261 с. С.192-194. (0,13 друк. арк.)

17. Хомич Л.В. Роль лідера у зменшенні ризиків інноваційного розвитку підприємства. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (27 жовт. 2020 р.) / відп. ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки, 2020. 754 с. С. 219-221. (0,22 друк. арк.)

18. Хомич Л.В. Мотиваційні детермінанти управлінських криз в процесі розвитку підприємницьких структур. *Економіка, освіта, технології в контексті глобальних викликів*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (23-24 вересня 2021 р.). Черкаси: ЧДБК, 2021. 471 с. С.225–227. (0,15 друк. арк.)

19. Хомич Л.В. Потенціал різноманітності в розвитку конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. *Економічний розвиток держави, регіонів та підприємств: проблеми та перспективи*: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених (28-29 квітня 2021). Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021. 420 с. С. 259-261.

20. Хомич Л.В. Поведінковий підхід до управління розвитком туристичного бізнесу в умовах глобальних викликів. *Сучасні тренди поведінки споживачів товарів і послуг*: III Міжнародна науково-практична конференція, 25-26 лютого 2022 р. : [тези доп.]. Рівне : О. Зень, 2022. 251 с. С.181-182 (0,15 друк.арк.)

21. Хомич Л.В. Стратегічний підхід до трансформації бізнес-процесів туристичних підприємств України за сучасних безпекових викликів. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., 19 травня 2022 р. Полтава: ПДАУ, 2022.1310 с. С.918-921 (0,15 друк.арк.)

22. Хомич Л.В. Мотиваційний потенціал лідерства в управлінні інноваційним розвитком підприємницьких структур. Звіт про НДР № 0120U102755 «Ресурсне та інституційне забезпечення сталого розвитку соціально-економічних систем». Хмельницький, 2023. 208 с. С. 109-123.URL: <http://elar.khmnu.edu/jspui/handle/123456789/14362/> С.168-178. (0,52 друк. арк.)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	20
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЛІДЕРА В ПРОЦЕСАХ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	31
1.1. Еволюція наукових поглядів на роль лідера в соціальних та економічних процесах.....	31
1.2. Мотивація та мотиваційний потенціал лідера: сутність, складові та чинники ефективності в організаційному просторі сучасних підприємств....	51
1.3.Розвиток підприємства як середовище реалізації мотиваційного потенціалу лідера.....	67
Висновки до першого розділу	84
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ДИНАМІКИ, ПРІОРИТЕТІВ ТА ДІЄВОСТІ МОТИВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ЛІДЕРСТВА В УКРАЇНІ	88
2.1. Макроекономічні тренди ділової активності і структурні зміни в економіці України під впливом війни – аналіз з позицій підприємницького лідерства	88
2.2. Вплив інституційного середовища на формування мотиваційних пріоритетів підприємницького лідерства в Україні.....	107
2.3. Мотиваційний інструментарій трансформаційного лідера та оцінка його дієвості в контексті цілей розвитку підприємства	133
Висновки до другого розділу	159
РОЗДІЛ 3. МОДЕЛІ Й ТЕХНОЛОГІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЛІДЕРА В КОНТЕКСТІ ЗАВДАНЬ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	163
3.1. Організаційно-економічне моделювання концепту формування і реалізації мотиваційного потенціалу лідера в процесах розвитку підприємства	163

3.2. Комплаєнс-підходи трансформаційних лідерів в мінімізації мотиваційних ризиків стейкхолдерської взаємодії	182
3.3. Розробка мотиваційної матриці результативності трансформаційного лідерства в контексті проєктів розвитку підприємства	194
Висновки до третього розділу	216
ВИСНОВКИ	220
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	225
ДОДАТКИ	248

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку суспільств і економік у глобальному вимірі характеризується дедалі більшою невизначеністю і турбулентністю. Під впливом глобальних геополітичних процесів, пов'язаних із перерозподілом ринків і ресурсів, в багатьох країнах загострилися конфлікти, зумовлені зіткненням інтересів основних економічних гравців. Вони набувають різного характеру, в тому числі – прямого вторгнення агресора на територію іншої суверенної держави – як це має місце в Україні, котра впродовж 10 років активно відстоює свій євроінтеграційний вибір та вже понад три роки перебуває в умовах повномасштабного вторгнення російських військ на свою територію. Це спричинило руйнування цілісності господарських комплексів, фізичного знищення значної кількості елементів критичної інфраструктури і виробничих систем у багатьох видах економічної діяльності.

Для відновлення життєздатності економіки велике значення має обґрунтована і зважена економічна політика держави, яка має створити такі умови для бізнесу, щоб результати його діяльності могли забезпечити як потреби оборони країни, так і реалізацію багатьох інших суспільних потреб. Водночас і бізнес має докладати максимум зусиль для того, щоб зберегти свою присутність на ринку та відновити спроможність бути конкурентним в нинішніх умовах невизначеності і високих безпекових ризиків та у більш віддаленій перспективі повоєнної розбудови. Це потребує неординарних підприємницьких рішень, значна частина яких супроводжуватиметься інноваційними змінами. Успішність цих змін, які є невід'ємними елементами розвитку, значною мірою залежить від лідерських здібностей тих, хто мусить ухвалювати складні й ризиковані рішення та забезпечувати їх реалізацію.

Дослідженням сутності явища лідерства й ролі лідерів у соціальних та економічних процесах займалися і займаються представники різних сфер наукової діяльності, що свідчить про значущість цього явища для розуміння

динаміки цих процесів. Зокрема, значний внесок у дослідження феномену лідерства зробили біхевіористи, які заклали основу теорії лідерства ще на початку XX століття. Продовжують науковий пошук у цій сфері і сучасні представники біхевіоризму, зокрема І.Адизес, І.Аларбі, Л. Бабін, Дж. Віллінк, Дж. Коттер, Н.Крейг, Дж. Кузес, Д. Майерс, А. Менегетті, П. Нордхаус, Б. Познер, В. Спректор, Дж.Твенге та багато інших. Серед вітчизняних вчених різноманітні аспекти лідерства досліджували О.Байрамова, С.Верезомська, О. Гагарінов І. Галяс, Н. Гончарук, Т. Гура, О. Діденко, Н. Жигайло, М. Йохна, О. Козак, М. Костюченко, А. Кузьмінський, В. Лугова, М. Мартіянова, А. Момумова, Б. Мазницький, І. Сурай, М. Пірен, В. Рубльов, В.Тимошенко, В.Ушкальов, І. Шаповалова, К. Хаврова, Д. Швець та ін.

Однак дослідження велись здебільшого з точки зору психології та поза економічним контекстом, який потребує чіткішої конкретики напрямів і цілей лідерського впливу. За значної динаміки ринкового контексту кожен суб'єкт економічної діяльності має бути здатним до розвитку. Для нинішнього стану світового економічного простору питання розвитку його учасників розглядаються дослідниками передусім в контексті технологічного переходу 4,0 і стосуються цифровізації бізнес-процесів, переформатування бізнес-моделей, набуття нових конкурентних переваг через використання штучного інтелекту, створення нових знань і накопичення інтелектуального капіталу підприємства. В цьому контексті, зокрема, ведуть дослідження П.Григорук, І.Єпіфанова, Л.Дейнеко, М. Диха, В.Джеджула, О.Замазій, П.Іжевський, Н.Коваленко, Г.Кучерук, О.Лісік, О.Лозова, В. Лук'янова, Н. Педченко, Н.Рогожук, В.Ромах, В.Стадник, Н.Хрущ, І. Чайковська, В.Шевченко, Р.Шерстюк, Л. Шимановська-Діанич та багато ін. Тобто, основна увага дослідників зосереджується на інноваційно-технологічних аспектах розвитку і пов'язаних з цим інвестиційними процесами. Поза тим, успіх проєктів розвитку залежить не тільки від використання лідерами формальних важелів впливу, а й тих, що лежать у площині емоційної взаємодії, формують мотиваційний відгук на лідерський вплив у широкого кола зацікавлених осіб.

На сьогодні існує широке коло досліджень, присвячених мотиваційним процесам у сфері економічної взаємодії людей. Зокрема, інноваційні підходи в сфері мотивації праці (в тому числі інноваційної) досліджували і розробляли І.Єпіфанова, Л.Запирченко, М. Йохна, А.Климчук, О.Криворучко, С.Лучик, І.Маркіна, М. Настенко, Г.Савеленко, О.Савітська, М.Семикіна, О.Слободянюк, В. Стадник, В.Панкова, О. Покатаєва, А.Чикуркова та ін. Проте залишається недостатньо дослідженим доволі широке коло питань мотиваційного впливу лідера на процеси розвитку підприємства – у всій багатогранності їх учасників та інших зацікавлених осіб. Усе це дає підстави говорити про важливість усебічного дослідження мотиваційного впливу лідерства на реалізацію завдань і проєктів розвитку підприємства.

Актуальність цієї проблематики для підприємницького сектору національної економіки, де успіх і зростання бізнесу є результатом підприємницького лідерства, є особливо значною, що й визначило вибір теми дисертації, її мету, предмет і об'єкт дослідження та коло завдань, які потребують вирішення для досягнення поставленої мети.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано в межах тем, передбачених планами науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету Міністерства освіти і науки України: держбюджетної теми: «Моделювання стратегій безпечного розвитку інноваційно-орієнтованих соціально-економічних систем» (номер держреєстрації 0122U001212) – авторкою розроблено науково-методичні рекомендації для мінімізації комплаєнс-ризиків проєктів розвитку підприємницьких структур; договору про науково-технічне співробітництво з Хмельницькою ОДА «Ресурсне та інституційне забезпечення сталого розвитку соціально-економічних систем» (ДР № 0120U102755) – авторкою визначено ролі і функції лідера в розвитку соціально-економічних систем, означено складові його мотиваційного потенціалу та доведено залежність трансформаційних можливостей лідера від специфіки інституційного середовища країни.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є наукове обґрунтування теоретичних основ, науково-методичних і практичних рекомендацій для формування, оцінювання й реалізації мотиваційного потенціалу лідера в процесах розвитку підприємств як учасників конкурентного ринку.

Для досягнення поставленої мети у роботі було передбачено до вирішення такі завдання:

- узагальнити наукові погляди на роль і функції лідерів у соціальних та економічних процесах, які формують середовище функціонування сучасних підприємств;
- розглянути сутнісні характеристики дефініцій «мотивація», «мотив» співвідносно функцій лідера і обґрунтувати доцільність введення в науковий дискурс дефініції «мотиваційний потенціал лідера»;
- розкрити сутність розвитку підприємства як середовища реалізації мотиваційного потенціалу лідера в ситуаціях невизначеності і ризиків, які зумовлюють різні патерни економічної поведінки зацікавлених осіб;
- дослідити макроекономічні тренди ділової активності і структурні зміни в економіці України під впливом війни;
- проаналізувати вплив інституційного середовища на формування мотиваційних пріоритетів підприємницького лідерства в Україні і виокремити мотиваційні ризики в трансформаційних процесах з урахуванням сучасного стану національної економіки;
- визначити переваги і недоліки мотиваційних інструментів, які можуть бути застосовані для реалізації проєктів розвитку підприємств та сформулювати рекомендації для вибору методів оцінки їх дієвості;
- здійснити організаційно-економічне моделювання концепту формування і реалізації мотиваційного потенціалу лідера в процесах розвитку підприємства;
- обґрунтувати доцільність використання комплаєнс-підходу і теорії ігор для мінімізації мотиваційних ризиків трансформаційних лідерів у роботі зі стейкхолдерами;

– удосконалити науково-методичні підходи до мотиваційного забезпечення реалізації проєктів розвитку підприємства, опираючись на економічні та соціально-психологічні складові мотиваційного потенціалу лідера.

Об’єктом дослідження є процеси формування і реалізації мотиваційного потенціалу лідера співвідносно цілей розвитку підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні положення, науково-методичні основи та практичний інструментарій забезпечення формування, оцінювання і реалізації мотиваційного потенціалу лідера у процесах розвитку підприємства як учасника конкурентного ринку.

Методи дослідження. У ході виконання дисертаційної роботи використано загальнонаукові та специфічні методи пізнання об’єктивної природи явищ та процесів: *логічного аналізу і синтезу* – для систематизації наукових поглядів на роль лідера в соціальних та економічних процесах (п.1.1), *гносеологічного аналізу та діалектичного пізнання* – для визначення сутнісного наповнення дефініції «мотиваційний потенціал лідера» в контексті процесів розвитку підприємства (п.1.2), а також для формування термінологічного поля дослідження складу і умов реалізації мотиваційного потенціалу трансформаційного лідера (п. 3.1); *абстрактно-логічного аналізу і синтезу* – для структурування організаційної взаємодії учасників процесів розвитку підприємства як середовища реалізації мотиваційного потенціалу лідера (п.1.3) і обґрунтування доцільності використання комплаєнс-підходу для мінімізації мотиваційних ризиків трансформаційних лідерів у роботі зі стейкхолдерами (п.3.2); *економіко-статистичного й порівняльного аналізу* – для дослідження динаміки ділової активності і виявлення структурних змін в економіці України під впливом війни (п.2.1); *досліджень думки експертів* – для оцінки впливу інституційного середовища на формування мотиваційних пріоритетів підприємницького лідерства в Україні (п.2.2); *експертного оцінювання і теорії нечітких множин* – для визначення значущості складових мотиваційного потенціалу трансформаційного лідера в проєктах розвитку підприємства (п. 2. 3); *структурно-логічного моделювання* – для розробки концепту формування та реалізації мотиваційного потенціалу трансформаційного лідера (п.3.1) і

удосконалення мотиваційного забезпечення реалізації проєктів розвитку підприємства (п. 3.3); *наукової абстракції* – для формування мотиваційної матриці трансформаційного лідера (п.3.1); *теорії ігор* – для узгодження трансформаційними лідерами мотиваційних диспозицій у роботі зі стейкхолдерами в проєктах розвитку агропідприємств (п.3.3); *логічного узагальнення* – для теоретичних узагальнень і висновків за результатами дослідження (р.1, п.3.3, висновки).

Інформаційною базою досліджень є правові та нормативні документи Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, офіційні матеріали Державної служби статистики України, Національного банку України, звіти міністерств, науково-дослідних центрів, публікації зарубіжних і вітчизняних науковців, звітна документація окремих підприємств України, матеріали особистих досліджень автора.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у науково-теоретичному обґрунтуванні та розробленні науково-методичних і прикладних рекомендацій щодо формування, оцінювання й реалізації мотиваційного потенціалу лідера в процесах розвитку підприємств як учасників конкурентного ринку. Наукову новизну дисертації визначають такі суттєві результати:

вперше:

- здійснено епістемологічне обґрунтування концепту «мотиваційний потенціал лідера», трактуючи його як здатність лідера вірно ідентифікувати спектр потреб і структуру мотивів членів соціуму і використовувати ці знання для релевантної ініціації значущих для них мотивів з метою формування кола активних стейкхолдерів, зацікавлених у вирішенні актуалізованого лідером завдання; це послужило основою для організаційно-економічного моделювання концепту формування і реалізації мотиваційного потенціалу лідера в процесах розвитку підприємства. В межах цього концепту виділено сукупність принципів його формування й реалізації і сформовано термінологічне поле на основі авторського тлумачення таких дефініцій як «мотиваційний запит», «мотиваційна диспозиція індивіда», «мотиваційне середовище економічної

діяльності», «мотиваційне тло», «мотиваційні ризики», «мотиваційне рівняння» і «мотиваційний баланс»; це дало змогу побудувати матрицю елементного складу мотиваційного потенціалу лідера, визначивши призначення і взаємозалежність різних складників мотиваційного процесу і їх роль в забезпеченні його результативності;

удосконалено:

- теоретичне обґрунтування змісту мотиваційного процесу в контексті відносин «лідер-послідовники»; на відміну від інших його розглянуто через поєднання диспозиційного, компетентнісного і когнітивного підходів до трактування їх сутності – як таких, що дають змогу видозмінювати структуру мотивацій і перебіг мотиваційного процесу під впливом зовнішніх чинників; це дає змогу лідеру формувати релевантний мотиваційний інструментарій для впливу на динаміку відносин стейкхолдерів в процесах розвитку підприємства;

- аналітичний інструментарій дослідження впливу інституційного середовища на економічну діяльність в країні; на відміну від інших його запропоновано розглядати через призму мотиваційних пріоритетів підприємницького лідерства, що дало змогу виокремити напрями, методи та інструменти інституційної підтримки підприємницького лідерства в Україні в контексті розвитку національної економіки в повоєнний період;

дістали подальшого розвитку:

- систематизація наукових поглядів на роль і функції лідера в процесах розвитку підприємства; на відміну від наявних підходів в основу запропонованого покладено поєднання авторського трактування сутності розвитку підприємства як процесу реалізації інноваційних змін у чинній моделі бізнесу, що здійснюються для посилення її адаптивності, конкурентоспроможності й економічної результативності, та мотиваційну складову базових характеристик лідера; це дало змогу з'ясувати відмінності в мотиваційних акцентах трансакційного і трансформаційного лідерства, виокремити в останньому інноваційну домінанту і ризикоорієнтованість, обґрунтувати доцільність введення терміну «мотиваційна модель лідерства» (як

модель відносин між лідером і послідовниками, яка пов'язує цілі спільної діяльності із персональними мотивами кожного і здатністю лідера обрати релевантні співвідносно ситуації засоби їх актуалізації для досягнення поставлених цілей) і довести, що для забезпечення розвитку підприємства необхідне використання трансформаційної моделі лідерства, яка в категоріях економічних процесів проявляється в підприємницькому лідерстві;

- цілевстановлення завдань структурно-динамічного аналізу напрямів і результатів ділової активності суб'єктів господарювання національної економіки; на відміну від інших, такий аналіз рекомендовано здійснювати з метою визначення векторів підприємницького лідерства, що дає змогу окреслити перспективні напрями структурних змін в економіці країни і розробити для них інструментарій інституційної підтримки;

- науково-методичні засади оцінки дієвості мотиваційного інструментарію лідера співвідносно стимулювання інноваційної праці, які ґрунтуються на виділенні переваг і недоліків кількісних та якісних методів такого оцінювання; це дало змогу обґрунтувати доцільність використання методології експертного оцінювання для визначення ступеня реалізації мотиваційного потенціалу трансформаційного лідера в конкретних господарських ситуаціях, в тому числі – з виокремленням тих складових цього потенціалу, які потребують удосконалення;

- науково-методичний підхід до позиціювання стейкхолдерів підприємства з урахуванням сили їх впливу і місця у прийнятті рішень щодо проєктів сталого розвитку; на відміну від інших у ньому структуровано вектори інтересів різних груп стейкхолдерів через призму теорії агентської поведінки та з урахуванням комплаєнс-ризиків – вони визначені як ризики рішень окремих учасників економічної діяльності, що ухвалюються ними для отримання неправомірної вигоди у недостатньо структурованих господарських ситуаціях; це дає змогу здійснити порівняльну оцінку їх переваг для підприємства загалом і відповідність їх власних цілей цілям розвитку, що є важливою умовою реалізації мотиваційного

потенціалу лідера і може бути покладено в основу розробки заходів для зниження комплаєнс-ризиків при реалізації проєктів розвитку;

- сфера застосування теорії ігор, на основі якої запропоновано урівноважувати мотиваційні диспозиції учасників агропромислових бізнес-мереж для забезпечення ефективної стейкхолдерської взаємодії в процесах реалізації спільних проєктів розвитку; в основу моделювання покладено досягнення рівноваги за Нешем співвідносно позицій учасників з приводу вибору векторів розвитку мережі. Обґрунтовано, що критеріями вибору має бути покращення спільної економічної результативності і прийнятність часткових покращень для кожного із акторів мережі; це забезпечуватиме стратегічну привабливість партнерських відносин у бізнес-мережі і формуватиме мотиваційну основу трансформаційного лідерства;

- науково-методичний підхід до мотиваційного забезпечення реалізації проєктів розвитку підприємства, в основі якого – побудова логічної моделі мотиваційного механізму реалізації проєктів розвитку підприємства і мотиваційної матриці трансформаційного процесу з використанням SMART-підходів у цілевстановленні і системи Balanced Score Card; це передбачає однаковий і кількісно означений підхід до формування розміру винагороди учасникам проєкту співвідносно їх функціональної ролі в проєкті і ступеня досягнення ними поставлених цілей, що забезпечує транспарентність мотиваційного процесу і підтримання мотиваційного балансу в проєктній групі в динаміці проєктного періоду.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення, викладені в дисертації, доведено до рівня методичних розробок та практичних рекомендацій, які мають універсальний характер. Це розширює методичну базу формування і реалізації мотиваційного потенціалу лідера в трансформаційних процесах суб'єктів господарювання і підвищує їх ефективність. Теоретичні, науково-методичні та практичні результати дослідження використано в процесі формування концептуальних засад Програми економічного та соціального розвитку Хмельницької області на 2021 рік, Стратегії розвитку

Хмельницької області на 2021-2027 роки та Програми розвитку малого та середнього підприємництва Хмельницької області на 2019-2020 рр. (довідка про впровадження № 99/26-29-6419/2021 від 12.10.2021 р.); Хмельницької агенції регіонального розвитку (довідка про впровадження від 04.11.2021 р.), а також у практиці роботи таких підприємств: ТОВ «Перший органічний розсадник» (довідка про впровадження № 38 від 05.02.2025 р.), СФГ «Криниченька» (довідка про впровадження № 54-д від 10.02.2025 р.), СФГ «Агро-Ком» (довідка про впровадження № 6 від 12.03.2025 р.), Турагенція «Ніка-Тур-Вояж» (ФОП Стрельбіцька Н.І., довідка про впровадження № 86 від 17.03.2025 р.), ТОВ «МС-Зв'язок» (довідка про впровадження № 03/01 від 24.03.2025 р.). Результати дослідження впроваджено у навчальний процес Хмельницького національного університету при викладанні дисциплін «Сучасні концепції розвитку соціально-економічних систем», «Лідерство та командна робота», «Мотивація персоналу», «Менеджмент» (довідка про впровадження № 035/14 від 02.04.2025 р.). Копії довідок наведені у додатку А.

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, у якій викладено авторську позицію щодо формування і реалізації мотиваційного потенціалу лідера в забезпеченні розвитку підприємств в умовах глобальних суспільних і економічних трансформацій. Основні положення дисертаційної роботи, її висновки і рекомендації обґрунтовано і розроблено особисто автором. З наукових праць, що виконані у співавторстві, в дисертації використано ідеї та положення, запропоновані особисто автором.

Апробація результатів дисертації. Основні положення й результати дисертаційної роботи оприлюднювалися та обговорювалися на 14 міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, основними з яких є: «Пріоритети розвитку підприємств у XXI столітті» (м. Кропивницький, 22 листопада 2018 р.); «Інструменти регулювання національної економіки та національної безпеки в умовах сучасних глобальних викликів» (м. Хмельницький, 17-19 жовтня 2019 р.); «Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку» (м.Одеса, 18 вересня 2019 р.);

«Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки» (м. Луцьк, 18 лютого 2020 р.); «Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки» (м. Дніпро, 16 – 17 квітня 2020 р.); «Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток» (м. Харків, 27-28 травня 2020 р.); «Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства» (м. Луцьк, 27 жовтня 2020 р.); «Економічний розвиток держави, регіонів та підприємств: проблеми та перспективи» (м. Львів, 28-29 квітня 2021 р.); «Економіка, освіта, технології в контексті глобальних викликів» (м. Черкаси, 23-24 вересня 2021 р.); «Українсько-польські наукові діалоги» (Бидгощ, 20-23 жовтня 2021 р.).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 22 наукові праці загальним обсягом 9,95 друк. арк., з яких особисто автору належить 7,11 друк. арк., в тому числі: 1 розділ у монографії обсягом 0,5 друк. арк. (внесок авторки – 0,34 друк. арк.), 7 статей у наукових фахових виданнях обсягом 6,44 друк. арк., з яких особисто авторці належить 4,07 друк. арк.; 12 – за матеріалами конференцій та в інших виданнях обсягом 3,01 друк. арк. (внесок авторки – 2,7 друк. арк.).

Структура й обсяг роботи. Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 229 найменувань на 23 сторінках, 7 додатків на 34 сторінках. Роботу представлено на 281 сторінці машинописного тексту, у тому числі 33 таблиць (з них 10 займають 13 повних сторінок); 29 рисунків (з них 4 займають 4 повні сторінки). Обсяг основного тексту дисертації становить 206 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЛІДЕРА В ПРОЦЕСАХ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Еволюція наукових поглядів на роль лідера в соціальних та економічних процесах

Характерною рисою ХХІ століття є зростання ролі інтелектуального потенціалу людини в економічних процесах – завдяки знанням і компетенціям професіоналів з'являється все більше нових ринкових сегментів, а суб'єктам традиційних секторів господарської діяльності доводиться докладати все більше зусиль для збереження свого місця на ринку. Інтелект людини став найціннішим ресурсом, за який змагаються роботодавці, що прагнуть бути динамічними і конкурентоспроможними на ринку і вести успішний бізнес в довготривалій перспективі. Економічне зростання спостерігається в тих країнах, де приділяється належна увага розвитку інтелектуальної складової людських ресурсів в системі освіти, в достатньому обсязі фінансується за рахунок держави і бізнесу науково-технічна діяльність, виділяються гранти на проведення ініційованих науковцями досліджень – усього того, що дає змогу ефективно використовувати і нарощувати потенціал знанневих ресурсів в економічній діяльності, створювати нові точки зростання в структурі національних економік, забезпечувати соціальний прогрес, зберегти збалансованість і динамічну рівновагу екосистеми для майбутніх поколінь.

Високі темпи науково-технічного прогресу зумовлюють і високу динаміку споживчих ринків – вони постійно поповнюються принципово новими розробками, які є результатом матеріалізації інноваційних ідей, їх перетворення у продукти, що можуть задовольняти людські потреби краще аналогів. Швидка їх комерціалізація свідчить про результативність

інноваційних процесів. А також про те, що інтелект працівників використовується ефективно – і не тільки в поточній інноваційній діяльності, націленій на створення нових продуктів чи удосконалення чинних бізнес-процесів, а і в контексті визначення напрямів розвитку бізнесу [47; 172; 202]. Адже в умовах високодинамічних ринків конкурентоспроможність підприємств і їх зростання неможливі без інновацій [15; 88; 209; 223].

У зв'язку зі зміною цінності знанневих ресурсів в структурі джерел економічного зростання, змінилися і концептуальні підходи до побудови моделей економічного зростання національних економічних систем – в основі економіки знань науковці позиціюють інформацію, знання і технологічні інновації. На рис.1.1 наведено схематичне відображення концепту функціонування економіки знань за авторством Л. Мартинової (рис.1.1).



Рис.1.1. Основні складники економічного зростання в економіці знань

Джерело: уточнено і доповнено на основі [57, с.20]

Погоджуючись із її та іншими науковцями висновками стосовно того, що базисом сучасної економіки є знання, перетворене в технологічні інновації, здатні прискорювати і поліпшувати роботу з інформацією, вважали за необхідне внести уточнення в запропоновану нею візуалізацію такого концепту. Вони виділені курсивом і стосуються, передусім, конкретизації тих складових людського потенціалу, які визначають його високу якість. До них ми віднесли соціальну активність (здатність до лідерства) і ціннісно-мотиваційну складову інтелекту людини, яка формує матрицю її вибору в умовах невизначеності.

Такі якості надзвичайно важливі людям, що беруть на себе роль рушіїв прогресивних змін – для того, щоб спрямовувати інтелектуальні зусилля учасників економічних і соціальних процесів у напрямі, що відповідає, з одного боку, економічним інтересам власників бізнесу, а з інших – щоб вибір способів реалізації ними своїх економічних інтересів здійснювався в руслі загальних цивілізаційних цінностей. Такі цінності мають формуватися ще в процесі становлення особистості та закріплюватися й ставати принципово важливими в ході набуття й розвитку професійних компетенцій людини. До них ми віднесли також збереження екосистем, що є невіддільною складовою якості життя людей і що визнається сьогодні пріоритетом суспільного розвитку планетарного рівня, втіленого у концепцію сталого розвитку (sustainable development) [82; 88; 180].

Реалізація концепції сталого розвитку потребує повноцінного використання закладеного в соціальній складовій економічних систем потенціалу інноваційності. У роботі [82] ми акцентували на тому, що це потребує не тільки змін форм і методів організації інноваційної діяльності, а й зростання ефективності соціальної взаємодії, розширення її змісту і спрямованості, проявлення соціальної відповідальності бізнесу, підвищення *соціальної активності* членів соціуму.

Соціальна активність є проявом лідерських здібностей людини, її прагнення відстояти своє бачення і свою позицію у подіях, що відбуваються в її оточенні. Однак вектор такої активності не завжди може вести до конструктивних дій, а проявлятися і в деструктивному плані. Для соціального

прогресу важливо, щоб в соціумі переважав такий варіант соціальної активності (лідерства), який забезпечить «найбільшу інтенсивність соціальних змін, що приведуть до руху соціальної системи в бік дійсно якісних змін, здатних вивести її на новий рівень формування суспільства довіри» [25]. Це і є місією лідера, його соціальним призначенням. Як справедливо зазначають І. Брітченко зі співавторами, у соціальній ідентичності сучасних лідерів мають переважати суспільні інтереси, широкий світогляд соціоекологічного спрямування, стратегічне бачення [139]. Додамо до цього, що в нього має бути і чітке розуміння тісної взаємозалежності економічних та соціальних аспектів розвитку суспільства.

Тому серед значного переліку трактувань соціальної активності ми виокремили те, що найбільшою мірою відповідає принципам сталого розвитку і вписується у понятійне поле нашого дослідження – так, як його подає у своїй роботі Т. Качалова – як «інтеграційну характеристику особистості, її самоорганізації та мотиваційно-ціннісної орієнтації, її соціально спрямованої діяльності та поведінки, взаємодії із членами колективу й соціальним середовищем при виконанні соціально значущої діяльності» [40]. Важливо, що дослідниця у цьому визначенні підкреслює мотиваційно-ціннісну орієнтацію особистості – саме мотивація виступає рушієм активності кожної людини, її прагнення до змін.

Успіх цих змін, які складають інноваційну основу розвитку, значною мірою залежить від лідерських здібностей їх ініціаторів, які мають бути здатними швидше інших розпізнавати нові запити ринку і відкривати нові можливості для розвитку бізнесу, проявляючи креативність і далекоглядність у визначенні напрям і масштаби інноваційних змін. Вони ж мають бути здатними сформувати коло прихильників і послідовників, згуртувати їх у цілеспрямовану й високопродуктивну команду, забезпечуючи реалізацію планів розвитку. А ціннісна складова мотивації формує основу соціальної довіри і плідної співпраці, що надзвичайно важливо для проактивного і результативного лідерства. Як показали результати досліджень, 94 % респондентів у світі та 97% в Україні

впевнені в тому, що саме лідерські здібності забезпечують ефективність та успіх організацій, якими вони керують [147].

Явище лідерства як об'єкт дослідження є багатогранним з погляду чинників, що його зумовлюють і багатоаспектним з погляду цілей застосування отриманих результатів. Тому багато дослідників, зокрема, представників біхевіористської наукової школи, займались вивченням його як поведінкового феномену, прагнучи віднайти закономірності, які могли би бути відтворені для набуття лідерських якостей особами, що прагнуть бути ефективними у роботі із групами людей. Зокрема, значний внесок у дослідження феномену лідерства зробили представники біхевіоризму. Серед сучасних представників цієї наукової течії доцільно назвати роботи І.Адізеса [2], І.Аларбі [127], Дж. Віллінка і Л. Бабіна [225], Дж. Коттера [182], Дж. Кузеса і Б. Познера [183], Д. Майерса і Дж.Твенге [197], А. Менегетті [58], П. Нордхауса [201], В. Спректора [210], а також багатьох інших. Завдяки плідній і творчій роботі цих та інших науковців сформувалось три основних підходи до вивчення феномену лідерства:

- з позиції особистісних рис людини, яка працює в певному колективі;
- з погляду стереотипів людської поведінки та відносин у соціальній (в т.ч.робочій) групі;
- з урахуванням того, як різні люди можуть реагувати на різні ситуації, щоб забезпечити їх перебіг у бажаному напрямі.

Тематика лідерства і нині привертає увагу науковців – як в контексті психології та відносин в соціальних групах, так і в контексті поведінкової економіки – як впливу на поведінку різних категорій людей, що вступають в економічні відносини. Психологи та соціологи передусім акцентують увагу на визначенні того, які риси притаманні лідеру, як він себе веде в різних обставинах, завдяки чому він може впливати на інших, у яких формах відбувається вплив і які наслідки впливу лідерства на розвиток соціальних процесів у групі. Такий підхід корисний не тільки з погляду розвитку і гармонізації соціальних відносин – він може бути використаний і в практиці

економічної діяльності, оскільки певний тип соціальних відносин формується в робочих колективах. Тому здобутки психології лідерства створюють міцний науковий фундамент і формують практичний інструментарій для вирішення більш масштабних за своєю значущістю проблем – як формувати лідерів і яким чином максимально використовувати їх лідерський потенціал для суспільного прогресу, який багато в чому визначається успішною економічною діяльністю.

Найбільш відомими представниками поведінкового підходу в теорії лідерства є К. Левін, Р. Лайкерт, Р. Блейк і Дж. Моутон, ситуаційного – Ф. Фідлер, П. Херсі, К. Бланшар, Т. Мітчел і Р. Хауз. Висновки із їх досліджень лягли в основу формування моделей лідерської поведінки в групах з різним рівнем зрілості або професійної компетентності, що дало змогу використовувати їх як певні алгоритми взаємодії з підлеглими (наслідувачами) в типових управлінських ситуаціях. Характеристику цих моделей можна знайти у фаховій літературі з лідерства та організаційної поведінки (наприклад, [144; 136; 166; 184; 201; 218]). Наприклад, К. Левін та Лайкерт оперували континуумом стилів лідерства (від авторитарного до ліберального) з різним співвідношенням крайніх стилів залежно від психотипу лідерів та усталених паттернів їх поведінки [166], Р. Хаус та Т. Мітчел [171] диференціювали стилі лідерства залежно від типу проблем, з якими стикаються послідовники в ході реалізації поставлених перед ними завдань (директивний, підтримуючий, цілеорієнтований та партисипативний), П. Герсі та К. Бланшар запропонували змінювати стиль лідерства залежно від ступеня зрілості групи в процесах групової динаміки (вказівний стиль, продажу, участі та делегування) [171]. Результати цих та інших досліджень представників біхевіоризму сформували доволі міцний теоретичний фундамент теорії лідерства та послужили основою для подальших досліджень цього явища уже не тільки психологами й соціологами, а й представниками інших наукових напрямів.

Сутність дефініції «лідер», а відтак похідної від нього – терміну «лідерство», якою наповнюють їх представники різних наукових течій, є багатоплановою, що й послужило підставою для виникнення різних підходів до

вивчення даного феномену – від теорії дослідження особистісних рис людини (яка була малорезультативною в методологічному плані, оскільки не змогла сформулювати рекомендацій для розвитку лідерських якостей при підготовці професійних управлінців), поведінкового, ситуаційного підходу і до сучасних поглядів на лідерство – лідерство-служіння, командне лідерство, трансакційне, трансформаційне, латеральне, розпорошене, розподілене, резонансне, емоційне лідерство тощо, моделі і характеристики яких в розрізі детально розглянуто і систематизовано з виділенням обмежень їх практичного застосування у роботі колективу науковців під керівництвом Дж. Дінн [150], а пізніше доповнено А. Чорним [117]. Зважаючи на застосовність такої систематизації для використання окремих її елементів в наступних розділах нашого дослідження, вона наведена в додатку Б (табл.Б.1).

Подібні кроки в напрямі систематизації переваг, недоліків і сфер застосування теорій лідерства в сучасній практиці людської взаємодії зроблено й іншими науковцями [81; 93; 126; 137; 222], більшість з яких наголошувала на тому, що саме особистісні характеристики певної людини дають їй змогу зайняти лідерські позиції, причому найчастіше – у ситуаціях, коли інші не бажають брати на себе відповідальність на результати прийнятих рішень. Такий підхід до визначення лідера і лідерства найчастіше використовується і у довідниковій літературі, хоча самі визначення можуть певною мірою відрізнятись. Для нашого дослідження важливо виділити в них те спільне, що дає змогу оперувати ним для досягнення поставлених цілей – які функції покладаються на лідера в процесах реалізації проєктів розвитку суб'єктів економічної діяльності. Тобто, в умовах складності, мінливості та невизначеності зовнішнього середовища. У табл. 1.1 узагальнено найбільш поширені в науковій літературі визначення, взявши за ознаку систематизації функціональне призначення лідерства – у вигляді певної функції, яка покладається на лідера (закріплюється за ним) при взаємодії з потенційними наслідувачами (як формалізованою робочою групою у вигляді трудового колективу, так і розпорошеною, якою можуть бути інші зацікавлені особи).

Таблиця 1.1

**Систематизація наукових поглядів на сутнісне наповнення дефініцій
«лідер» і «лідерство» з позицій функціональної ролі в груповій взаємодії**

Сутнісне наповнення дефініції		Функціональне призначення лідерства*
Лідер	Лідерство	
Особистість, що користується визнанням та авторитетом в групі і за якою група визнає право приймати рішення про дії у важливих ситуаціях, бути організатором діяльності групи і регулювати відносини в ній [70, с.81]	Визнане послідовниками право на прийняття і відстоювання рішень в інтересах групи *	Ухвалення рішень , найбільш значущих з погляду групового інтересу
Людина, що здатна об'єднати інших людей для досягнення певної мети. Вона впевнена в тому, що робить, та вміє транслювати цю впевненість іншим, формуючи потрібну атмосферу в групі [229]	Досягнення оптимальної внутрішньої групової взаємодії, спрямованої на досягнення загальних цілей [229]	Об'єднавча і ціле-спрямовуюча функції (зادля досягнення спільної мети)
Член групи, який у значимих ситуаціях здатний здійснювати особливий вплив на поведінку інших учасників [118]	Становище в суспільстві, котре визначається здатністю особи, яка це становище посідає, скеровувати й організовувати колективну поведінку деяких або всіх його членів [189], [201] [118, с.232]	
Людина, що здатна чітко означити мету і спрямовувати інших на дії задля її досягнення, вибудовувати відносини із послідовниками на основі принципів і цінностей [189]		
Людина, яка моделює конкретну мету та шляхи її досягнення, надихає послідовників діяти [39].	Взаємовідносини між лідером і членами групи, які чинять вплив один на одного і спільно прагнуть реальних змін і досягнення результатів, що відбивають загальну мету [37]	
Найавторитетніша особистість у групі, яка завдяки своїм особистим якостям відіграє головну роль у різних моральних, соціальних та інших ситуаціях, спільній діяльності членів групи має значний вплив на них, приймає рішення у значущих для групи ситуаціях і несе за них відповідальність [81]	Консолідуючий чинник, що спонукає до розвитку, який спроможний розпізнавати, ідентифікувати особистісні здібності, трансформувати, корегувати та спрямовувати енергію натовпу в корисну. [39]	Об'єднавча, ціле-спрямовуюча і контролююча і регулюючі функції , сформовані в межах класичного управлінського процесу
Це людина, яка забезпечуючи власний егоїзм, реалізує суспільний інтерес [58, р. 256]	Процес, в ході якого індивіди мобілізують і керують групами [197]	

Завершення табл.1.1

Сутнісне наповнення дефініції		Функціональне призначення лідерства*
Лідер	Лідерство	
Член групи, який користується великим авторитетом, впливом у колективі, здатний очолити групу; людина, яка завдяки своїм особистим якостям має значний вплив на членів соціальної групи [80]	Спосіб впливу на групу, заснований на особистому авторитеті, визнанні особистості лідера [8]	Набуті можливості владного впливу на інших завдяки особистісним якостям
Лідери можуть спланувати та сформулювати цілі, які виведуть людей з їхніх дріб'язкових турбот, винесуть їх над конфлікти, які роздирають суспільство, і об'єднують їх у прагненні до цілей, гідних їхніх зусиль [188]	Здійснення повноважень влади і впливу всередині соціальної групи (в соціальних колективах) [8]	
Особа, що має перспективне бачення способів задоволення потреб свого соціуму і здатна сформувати з нього своїх прихильників і послідовників, спрямовуючи їх ентузіазм і дії для задоволення цих потреб*	Це мистецтво мотивувати інших, при цьому боротися за спільні цілі [183]	Мотивуюча функція , заснована на потребах вищого рівня, які лідери «пробуджують» (активізують) у послідовників
	Це вміння «підняти» людину до високих устремлінь, підвищити її ефективність, допомогти вийти за звичайні обмеження [21]	

Примітка: * авторське узагальнення

Як видно із наведених визначень, серед рис, які забезпечують лідеру підтримку з боку інших, найбільше звертається увага на здатність лідера взяти на себе відповідальність за вибір напрямку діяльності групи (спільної мети), а відтак – організувати групу для досягнення поставленої мети. Тобто, забезпечити результативність лідерства – досягнення запланованого результату, який має конкретне кількісне чи якісне відображення. Як метафорично підкреслив цю місію лідерства Н. Крейг – лідер має «завжди бути провідником у бурхливих водах і допомогти щасливо дістатися на той бік» [45, с.10]. А найбільш лаконічно і містко ця думка висловлена у останньому виданні соціальної психології Д. Маєрса: лідерство – це «процес, в ході якого індивіди мобілізують і керують групами» [197, с.256].

Способи «мобілізації» до певних дій можуть бути різними. Це впливає із психології людини як особистості з різними життєвими та ціннісними установками. Тому в теорії лідерства не перестають вестись дослідження з метою визначення

того, які форми і способи впливу можуть дати найкращий результат і в яких обставинах. Тим більше, що кінець XX-початок XXI століття ознаменувався суттєвим зростанням ролі людського чинника в економічних процесах. І мобілізувати людей до певних дій уже не завжди вдається тільки логічними переконаннями та наказами, до яких звикла вдаватись формальна влада.

Тому дослідники стали все більше звертати увагу на емоційну складову лідерства, на те, яким чином лідер може захопити увагу у процесах соціальної взаємодії, отримати визнання «експерта», завоювати авторитет і сформувати групу наслідувачів. Результатами таких досліджень стали концепції емоційного лідерства [138] та лідерства-служіння [199], гнучкого та адаптивного лідерства [228], групового лідерства [142], етичного лідерства [208], які найбільше застосування отримали в суспільно-політичних процесах. Автори таких концепцій підкреслювали, що лідер має у своєму зверненні до потенційних наслідувачів транслювати впевненість в тому, що робить, переконати їх у перспективності та привабливості результатів цих дій, підтримувати позитивний настрій та ентузіазм у соціальній групі, підкреслювати важливість певної місії, до реалізації якої наслідувачі можуть долучитися.

Аналізуючи успішні приклади підприємницького лідерства, науковці відзначають, що їх успіху сприяли такі риси їх лідерів як стратегічне мислення, впевненість і наполегливість, відданість справі і відповідальність, чесність і порядність, вміння делегувати повноваження, проявляти емпатію і бути стійкими до невдач, підтримувати ініціативність в командній роботі, проявляти креативність та інноваційність тощо [143].

У вітчизняній науці питаннями лідерства займається теж доволі широке коло науковців, але в їх дослідженнях в основному критично оцінюються і систематизуються здобутки зарубіжних науковців, виділяються ті висновки теорії лідерства, які можуть бути використані в роботі з різними соціальними групами. Наприклад, саме цим цілям присвячені роботи таких науковців як О.Байрамова зі співавторами [3], О. Біда зі співавторами [4], С.Верезомська [9], О. Гагарінов та А. Момумова [12], О. Діденко та М. Костюченко [19],

А. Кузьмінський [48], В. Лугова і М.Мартіянова [51], Б. Мазницький та К. Хаврова [55], В.Тимошенко [94], О.Топузов [99], В. Ушкальов та І. Шаповалова [103], В Чмель [116] та ін.

Серед багатьох висновків цих та інших науковців щодо властивих лідеру особистісних якостей варто виділити узагальнення Б. Мазницького та К. Хаврової, які в своїй роботі на основі результатів досліджень багатьох науковців виокремили, на їх думку, найбільш характерні риси лідера (рис.1.2).

Візіонерство	Здатність переконливо показувати привабливість майбутнього
Харизма та натхнення	Вміння мотивувати і надихати послідовників
Емоційний інтелект	Розуміння та управління емоціями (власними та інших)
Стратегічне мислення	Здатність аналізувати складні ситуації та розробляти довгострокові стратегії
Адаптивність	Готовність до змін та здатність вести групу через періоди невизначеності
Етичність у стосунках	Формування атмосфери довіри
Комунікативні навички	Вміння ефективно комунікувати, сприяти активному діалогу

Рис.1.2. Ключові риси ефективного лідера

Джерело: [55]

Автори підкреслюють, що ці риси властиві саме ефективному лідеру. Не заперечуючи цього висновку, варто зазначити, що виділені ними риси є переважно психологічного впливу і дещо неточними з погляду сутності особистості лідера як рушія змін (що складає основу розвитку підприємства). Зокрема, якщо за висновками авторів лідерству властива адаптивність, а не проактивність, то ці зміни будуть лише зберігати статус кво підприємства, але не зміцнювати його позиції в перспективі. І це суперечить самій місії лідерства – бути провідником змін. Тим більше в процесах економічних трансформацій.

Видається правильнішим трактувати адаптивність лідера як гнучкість (варіативність) у використанні більш релевантних обставинам інструментів впливу на послідовників (через кращу комунікацію, інші методи мотивації тощо) – лідер має бути здатним захопити людей своїм баченням і згуртувати для його реалізації. Ще одне із трактувань важливих рис лідера, яке зроблене цими авторами у своїй роботі, стосується мотивації. Її автори розглядають не стосовно власної вмотивованості лідера у вирішення певної проблеми чи завдання, а в контексті впливу на інших, що важливо для формування кола послідовників. Проте Б. Мазницький та К. Хаврова трактують мотиваційний вплив більше в психоемоційному плані (через харизму та натхнення), – а цього не завжди достатньо для людей, які вміють критично мислити. В економічних процесах методи впливу на працівників, засновані лише на психологічному сприйнятті, є менш результативними – в силу специфіки економічних відносин, в яких на перший план виступає економічна вигода. А значить – візія (бачення) і плани лідера будуть підтримуватись не в результаті натхненних звернень до можливих наслідувачів, а коли вони підкріплюються вагомими аргументами, які кількісно описують перспективність лідерського проєкту і його економічну результативність.

На цьому наголошують представники концепцій командного [229], спільного [203], розподіленого [204], латерального [187], трансформаційного [176] лідерства, в яких акцентується увага на ідеї підтримання лідером ініціативності кожного учасника своєї соціальної групи – якщо ця ініціатива націлена на досягнення спільної цілі. А також на тому, яке місце відводиться учасникам соціальної групи для отримання запланованого результату. Проте насамперед лідер мусить брати на себе відповідальність у ситуаціях, коли інші ухиляються від цього [117]. І лише в процесі реалізації свого задуму лідер виконує роль емоційного модератора процесу – він має формувати в групі атмосферу довіри (для усунення структурних конфліктів і зменшення опору змінам), впевненості у досяжності поставлених цілей (особливо в проєктах з

високим рівнем невизначеності і ризику), своїм прикладом мотивувати групу до реалізації тих планів, результати яких будуть цінними для усіх учасників.

Загалом, наповнення змістом понять «лідер» і «лідерство» здійснювалось представниками соціологічних і психологічних наук здебільшого поза економічним контекстом, який потребує чіткішої конкретики відповідно до тих завдань, які доводиться вирішувати представникам бізнесу в умовах жорсткої конкуренції та високого рівня невизначеності. Останнє є особливо небезпечним для представників малого і середнього бізнесу, які можуть зайняти свою нішу на ринку лише за умов першості (лідерства) у роботі із споживачами, а значить – завдяки творчості й наполегливості своїх працівників, їх інноваційному мисленню. Разом з тим зрозуміло, що для успішної реалізації необхідних змін підприємці повинні вміти використовувати не тільки формальні організаційні важелі, а й ті, що лежать у площині емоційної взаємодії (що найбільш властиво неформальним лідерам) і дають змогу краще долати прихований опір змінам.

І тут важливо враховувати психологічну природу утвердження позицій лідера і прийняття його лідерських амбіцій у соціальній взаємодії. В робочому середовищі неформальним лідером може стати індивід, що має професійні якості, завдяки яким він може бути найбільш продуктивним при виконанні роботи. Однак цього недостатньо. Своїми знаннями і компетентністю він повинен бути готовим ділитись з іншими, що сприятиме зростанню і їх продуктивності. Тоді колектив визнає за такою людиною право ухвалювати важливі з погляду колективного інтересу рішення. Колективом визнається лідерство такої людини, хоча і неформальне. І велику роль у становленні неформального лідерства відіграє емоційна складова людської взаємодії, яка нині вважається однією із значущих складових плідної співпраці робочих груп, а в лідерстві проявляється через так званий «емоційний інтелект» [46].

Усе це дає підстави говорити про важливість усебічного дослідження впливу лідерства на реалізацію завдань і проєктів розвитку підприємства. Такі проєкти спрямовані на підвищення економічної результативності бізнесу і тому можна говорити, що форми і методи застосування лідерського впливу в

середовищі економічної діяльності спрямовані на зміну в бажаному напрямі поведінки людей, що є (або планують стати) учасниками економічних відносин. Тобто – у сфері господарювання лідерський вплив має змінювати економічну поведінку тих, на кого він спрямований.

Дефініція «економічна поведінка» доволі часто зустрічається в науковій літературі. Вона є абстрактним поняттям і притаманна усім суб'єктам, що задіяні в економічній сфері: кожному окремому споживачу, соціальним групам та інститутам, приватним та державним організаціям та ін. З погляду економічної соціології економічна поведінка розглядається як «сукупність соціально-комунікативних дій, спрямованих на раціональне використання ресурсів з метою одержання прибутку й узгодження господарської практики з ціннісно-нормативними настановами суспільства шляхом еквівалентної взаємодії винагороди в обмінному процесі» [90].

В даному тлумаченні економічна поведінка більшою мірою застосовна для підприємства як суб'єкта господарської діяльності. Однак економічні інтереси є важливою складовою діяльності і людини, які впливають на її вибір. В цьому контексті науковці пояснюють цим терміном «залежність поведінки людей від економічних факторів..... вплив цих чинників на ухвалення й реалізацію людьми певних рішень» [134, с. 125; 6, с.22]. Тим більше, коли людина вступає у економічні відносини із роботодавцем або ухвалює рішення про самостійну підприємницьку діяльність. І економічна поведінка підприємства як суб'єкта ринкових відносин прямо залежить від лідера, що його очолює – і не лише від його професійних, а й особистих якостей, цінностей, зв'язків, досвіду, оскільки приймаючи управлінські рішення він буде опиратись на власні відчуття та власний емпіричний досвід.

На думку представників класичної економічної теорії, поняття «економічна поведінка» виникло як відображення того, що характер економічних дій людини залежить від її уявлення про раціональність та її межі. І хоча нині зрозуміло, що люди не завжди раціональні і їх поведінка в ролі економічних агентів залежить не лише від економічних обставин, а й від

соціально-психологічних, когнітивних, ціннісних та інших особистісних характеристик, усе ж варто зважати на значущість позиції лауреата Нобелівської премії Г. Беккера, який підкреслив, що «економічний підхід є унікальним за своєю силою, оскільки він здатний інтегрувати велику кількість різноманітних форм людської поведінки» [135, р.31]. Тому в контексті цього дослідження вважали за доцільне трактувати економічну поведінку людини в організації за Г. Беккером – як спосіб (характер) її економічних дій у певних економічних або соціокультурних обставинах.

У такому поєднанні має будуватися і мотиваційна основа людської діяльності. Це відповідає суті так званого «гнучкого підходу», згідно з яким управління людьми представлено в стратегічній перспективі – коли людей сприймають як потенційні активи, а не як робочу силу, витрати на яку змінюються.

Провідною ідеєю гнучкого підходу є варіабельність у використанні таких інструментів владного впливу на працівників підприємства як комунікація, мотивація та лідерство, які формуються у внутрішньому середовищі підприємства, зокрема – через організаційну культуру [120; 191]. Змінюючи ті чи інші акценти у формах їх застосування щодо різних учасників економічної діяльності можна досягти доволі високого рівня їх лояльності до влади – за якого кожен працівник не просто відстоював би свої економічні інтереси у відносинах з роботодавцем, а й був націлений на самореалізацію, справляючись із поставленими завданнями. У японських школах бізнесу рекомендують для цього залучати підлеглих (чи інших зацікавлених осіб) до обґрунтування широкого кола рішень (зокрема, і тих, що стосуються проблем та перспектив розвитку підприємства, майбутніх планів та задумів роботи зі споживачами тощо). Тоді сприйняття інновацій змінюється – в них бачать позитив, а не лише додаткові клопоти, пов'язані з їх реалізацією [192].

Не менш важливо створити у внутрішньому організаційному просторі сприятливі умови для ефективного обміну інформацією, підтримуючи лояльність та довіру серед працівників. На цьому акцентують увагу Дж. Геннард і Г. Юдж, які досліджували вплив внутрішніх організаційних

відносин на продуктивність працівників. Вони дійшли висновку, що для досягнення гарних результатів наймані працівники мають бути впевнені, що їхні інтереси та інтереси влади мусять мати щось спільне [165, с. 57]. А якщо вони багато в чому збігатимуться (тобто, працівники поділяють загальні організаційні цілі і можуть працювати командою, показуючи високу згуртованість), така організація обов'язково буде життєздатною і успішною.

Доволі плідними для такого розширеного бачення сутності лідерства є дослідження А.Менегетті. Свою позицію він формує як в параметрах наукової психології, так і з урахуванням економічного досвіду. А. Менегетті підкреслює, що лідер визначає вектор дій, може контролювати їх перебіг та спроможний синтезувати необхідний рівень (контекст) відносин у соціальному середовищі. З іншого боку, лідер є тим, хто формує певну функцію, удосконалює та розбудовує її, як ремісник, а також – вміє налагоджувати ефективні взаємовідносини в колективі, досягаючи переваг і отримуючи результат [58]. Іншими словами, лідер – це особистість, яка поставивши перед собою мету, знаходить засоби й ресурси для її досягнення. І це надзвичайно важливі характеристики людини, яка очолює колектив (підприємство) і прагне зробити його успішним (економічно результативним) у тривалій перспективі. Та А. Менегетті особливо підкреслює інший висновок своїх досліджень – що успішні організації потребують не лише лідерів-очільників, а гнучкого лідерства, яке можуть проявляти й інші працівники (ініціативність у вирішенні конкретних питань, у ініціюванні організаційних змін чи проєктів, які ґрунтуються на радикальних інноваціях).

Цей висновок важливий з погляду економічної результативності бізнесу. Однак у своїй роботі А. Менегетті не приділив уваги умовам, за яких таке гнучке лідерство буде проявлятися. Очевидно, що для виконання рутинної роботи (яка переважає на більшості підприємств, що працюють на традиційних ринках) у ньому немає потреби. І лише тоді, коли підприємство починає втрачати позиції, оскільки вимоги ринку змінюються, постає потреба в змінах – в реалізації нових ідей, що можуть дати новий імпульс бізнесу, посилити його

здатність конкурувати із виробниками аналогічних продуктів (послуг). Водночас для генерування і реалізації таких ідей у людей мають бути релевантні мотиви.

Проблема ефективного лідерства є актуальною для будь-якого суб'єкта економічної діяльності, що працює в умовах конкуренції за ринки чи ресурси. Розуміння сутності лідерства як явища дає змогу власникам бізнесу формувати і ефективно використовувати переваги плідної співпраці учасників організаційної взаємодії – як в межах самого підприємства, так і поза його організаційним простором в ході процесів обміну ресурсами і товарами. Тим більше, що втілення планів розвитку підприємств часто стикається із проблемами, які лежать не тільки у фінансовій чи матеріально-технічній площині, а й в площині людських відносин, що проявляється у прихованому опорі змін. Це вповільнює темпи економічного розвитку, погіршує результативність змін і зменшує економічну віддачу від їх здійснення. Приклади такого опору змін у світовій практиці управління економічними процесами (в тому числі і вітчизняної) є численними. Ключова роль в подоланні опору змін належить їх ініціаторам – лідерам, що мають перспективне бачення і можуть переконати членів свого соціуму у його привабливості, зробити їх своїми прихильниками і послідовниками.

Лідерство ще ніколи не було таким важливим для реалізації прогресивних змін у суспільстві – і щодня стає все відчутнішою потреба в неформальному лідерстві. Це підкреслює у своїх дослідженнях В.Тимошенко, зазначаючи, що ефективне лідерство під час змін є функцією компетенцій, характеру та відданості лідера, чого під час трансформацій суспільство потребує найбільше [94]. К. Ферацці у своїй роботі «Неформальне лідерство. Як надихати команду та досягати результатів» (2022) підкреслив, що головною організаційною моделлю XXI століття стає неформальне лідерство. Він наводить прогнози консалтингової групи Gartner про те, що до 2028 року алгоритми знищать так багато середніх управлінських посад, що робота майже повністю залежатиме від мереж міжфункціональних команд. Gartner описує їх як «сукупності

автономних та високоефективних команд, що дають чудові результати». К. Феррацці пов'язує таку тенденцію із четвертою промисловою революцією, яку ми нині переживаємо. Вказуючи на її комплексність і стрімкість, він резюмує, що революційні зміни потребують нового типу лідерства, яке «уповноважує всіх громадян та організації на інновації, інвестиції та більшу ефективність у контексті взаємної підзвітності та співпраці» [104, с.14]

Як видно із цього визначення, К. Феррацці акцентує на ефективності лідерства, яке досягається плідною співпрацею людей у опануванні нового. До цього варто додати, що така співпраця можлива тоді, коли лідеру довіряють – як у його баченні кінцевих результатів змін, так і в тому, що труднощі трансформаційного періоду будуть виправдані цими результатами. Дж. Максвелл навіть відніс довіру лідеру до одного із законів лідерства, назвавши його «Законом твердого ґрунту»: «Довіра – ось основа лідерства. Людей захоплює лідер, і лише потім – його велика ідея» [193]. І це саме та характеристика, яка потрібна бізнесу для виходу із кризи або для реалізації проєктів розвитку – вона формує мотиваційне підґрунтя для використання інших важелів впливу на поведінку працівників підприємства в умовах, що потребують радикальних організаційних змін.

Для кращого розуміння сутності лідерства як явища в розрізі функцій і ролей лідера доцільно сформуванати структуру ключових слів, яка отримана за допомогою VOSviewer (рис.1.3). Як видно з рисунка, лінгвістичне поле застосування цього терміну надзвичайно широке. Та найбільш чіткий зв'язок простежується із термінами «трансформації», «інновації» та «менеджмент». А в цих процесах невіддільним елементом виступає мотивація.

Про значні мотиваційні можливості лідера і їх цінність для забезпечення результативного лідерства зазначається в багатьох наукових джерелах [24-133; 199]. Це наприклад, видно, якщо подивитись через призму функції мотивації на п'ять базових здатностей (компетентностей) у моделі навичок лідера (моделювання шляху для досягнення мети; надихання послідовників; сприйняття кожної нової мети як виклику; надання послідовникам можливості

досягати більшого; підбадьорення послідовників), що була розроблена американськими дослідниками Дж.М. Коузесом та Б.З. Познером [183].

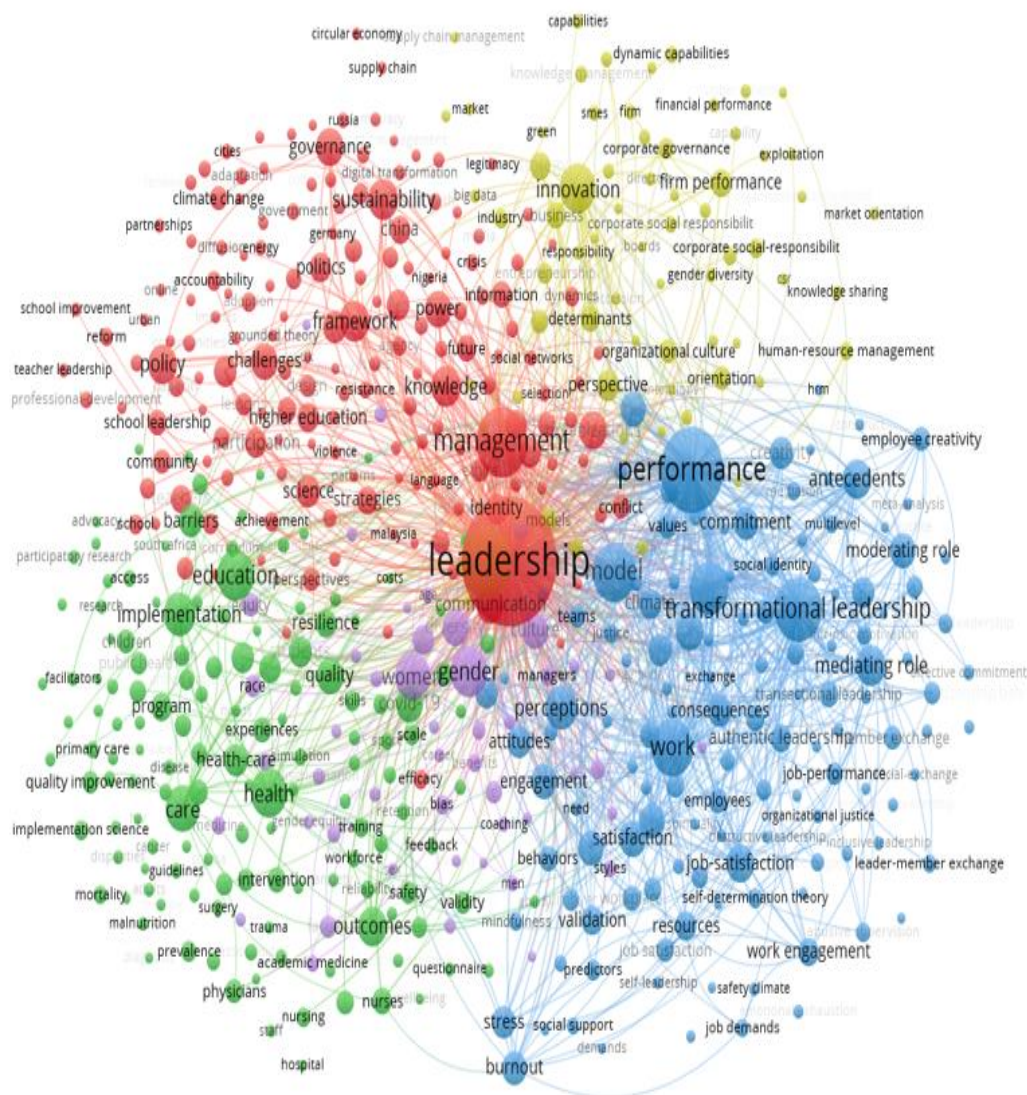


Рис.1.3. Структура ключових слів, що кореспондуються з терміном
«лідерство»

Джерело: систематизація авторки, отримана за допомогою VOSviewer

Поглиблений аналіз сутнісного наповнення цих здатностей (компетентностей) чітко вказує на те, що вони мають мотиваційний характер, спонукаючи послідовників до вирішення тих завдань, з якими інші не можуть впоратись. У табл. 1.2 нами виділено цю мотиваційну складову, опираючись на тлумачення цих базових характеристик авторами.

Таблиця 1.2

Мотиваційна складова базових характеристик (компетентностей) лідера

Базова характеристика лідера	Тлумачення характеристики	Мотиваційна складова характеристики
Здатність до моделювання шляху	Вміння чітко визначити мету, оцінити потенційні ризики. Готовність лідера обговорювати зі своїми послідовниками різні можливості досягнення мети для розробки найкращого сценарію	Залучення членів групи до прийняття рішень
Здатність надихати послідовників	Вміння сформулювати привабливий образ майбутнього, зробити спільну мету цінною для кожного з членів команди, звертаючись до цінностей та мотивів послідовників	Мотивація послідовників до самореалізації в ході досягнення значущих цілей
Здатність сприймати кожен мету як виклик	Готовність лідера до системних змін для найбільш ефективного досягнення цілі. Лідер весь час шукає нових ідей і завдань, що могли б покращувати і його самого, і членів його команди	Мотивація послідовників до визнання завдяки вирішенню тих завдань, з якими інші не могли впоратись
Базова характеристика лідера	Тлумачення характеристики	Мотиваційна складова характеристики
Здатність давати послідовникам можливість досягати більшого	Спрямованість лідера на розвиток членів своєї команди. Виконуючи певне завдання, лідер намагається розподіляти обов'язки таким чином, щоб члени команди навчалися чогось нового та відкривали нові можливості	Мотивація до розвитку і самовдосконалення
Здатність підбадьорювати інших	Вміння підтримувати позитивний настрій в колективі та при спілкуванні з кожним з послідовників. Позитивні емоції та цілі підвищують віру послідовників в себе та дозволяють досягати більшого	Мотивація досягнення цілей через впевненість у власних силах

Джерело: авторська розробка на основі [93;183], опубліковано у [214].

Отже, у мотиваційний процес лідера включаються насамперед потреби вищого рівня, які є набагато сильнішими для людей, оскільки відображають їх соціальний статус. Тому вони більшою мірою «пробуджують» (активізують) послідовників, ніж потреби фізіологічні чи безпеки. Тому здатність лідера до стратегічного бачення має так транслюватись у його соціальне оточення, щоб його потенційні послідовники прагнули наполегливо і з ентузіазмом працювати для наближення майбутнього. Можна стверджувати, що саме на цьому

ґрунтується лідерський вплив, саме це визначає здатність лідера згуртовувати послідовників і розширювати їх коло.

В підприємницькому середовищі мотивація виступає рушієм економічного розвитку і зростання, спонукає ризикувати, ухвалюючи рішення, що виходять за межі набутого досвіду, примушує до інновацій, які порушують звичний ритм людської (чи організаційної) діяльності. Тому для ефективного лідерства важливо розуміти сутність мотиваційного процесу, правильно трактувати зовнішні і внутрішні чинники, що визначають його динаміку, оцінювати силу (дієвість) різних методів мотиваційного впливу.

1.2. Мотивація та мотиваційний потенціал лідера: сутність, складові та чинники ефективності в організаційному просторі сучасних підприємств

У науковій літературі термін «мотив» традиційно розглядається в контексті психологічних аспектів пояснення поведінки особи і визначається як спонукання до певних дій і вчинків, усвідомлена причина певного вибору. Тобто, застосовується для окреслення кола явищ та станів особистості, які стимулюють її активність [211]. В теорії управління мотив (як спонукання до дій) прив'язують до бажання особи задовольнити потребу в чомусь. Саме такий наголос ставиться у багатьох визначеннях сутності мотивації як явища. Залежно від гостроти відчуття потреби (яка носить суб'єктивний характер і в різних осіб проявляється по-різному), мотиви можуть мати різну спонукальну силу, тому необхідно розглядати їх з позицій актуальності для конкретної особи і конкретної ситуації [87]. Наявність сукупності спонукальних чинників у людини дає підстави говорити про структуру її мотивації, в якій мотиви позиціонуються за силою (гостротою) їх прояву.

Особистісний вимір мотивів і мотивації ліг в основу багатьох досліджень науковців, які прагнули систематизувати людські потреби і виділити серед них ті, що можуть найбільшою мірою впливати на поведінку людини в соціумі

(табл.Б.2, дод.Б). До найбільш відомих належать роботи А.Маслоу (піраміда потреб), Д. Мак-Клеланда (теорія набуття мотивів), Ф. Герцберга (двохфакторна теорія потреб), Дж. Аткинсон (мотиваційна модель вибору ризику). З позицій нашого дослідження висновки цих вчених важливі для обґрунтування того, на які особистісні мотиви може покладатися лідер у виборі засобів впливу на інших людей, щоб перетворити їх на своїх прихильників та послідовників. А. Маслоу наполягав на тому що лише після задоволення базових потреб у людини може актуалізуватися потреба в самореалізації та розвитку [171]. Д. Мак-Клеланд стверджував, що процесом розвитку потреб треба керувати і важливо підсилювати ті мотиви, які формують у людини життєві цілі вищого порядку [194]. Ф. Герцберг більше уваги приділив мотивації в організаційному просторі бізнес-компаній і виділив чинники, що приваблюють людину в певну організацію, та чинники, що впливають на її продуктивність [169]. Дж. Аткинсон внесла у структуру мотиваційного процесу ймовірнісну складову, вказавши на суб'єктивний характер очікування успіху чи неуспіху певного вибору особи [129], П. Джордан вказав на тісний зв'язок зовнішньої винагороди із внутрішньою мотивацією людини [175].

Дослідження цих та деяких інших науковців сформували так званий диспозиційний підхід у вивченні мотивів людської поведінки (диспозиція в психології оцінює готовність людини до певних вчинків, які можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки. Дослідивши внутрішній світ людей, можна зрозуміти, до яких дій вони більш схильні у своєму виборі). Зокрема, Г. Мюррей підкреслював, що поява певного мотиву у людини визначається тільки її особистісними диспозиціями. Критеріями диференціації мотивів особи виступають функціональні (співвідносно функціональної ролі людини в певному процесі) та стійкі (зумовлені її життєвим досвідом) змінні [196].

Доповненням до диспозиційного підходу став так званий «компетентнісний підхід», представники якого акцентували на тому, що диспозиція особи змінюється під впливом її усвідомлення своєї ролі у певному процесі. Зокрема, Р. де Чармс зосередив увагу на дослідженні відмінностей

внутрішньої мотивації людей, за якими виділив два типи особистостей: 1) «самобутніх» – вони є активними, цілеспрямованими, можуть впливати на своє оточення, отримуючи задоволення від того, що стають джерелом зовнішніх змін – це зміцнює почуття їх компетентності; 2) «пішаків» – не відчують потреби в активності, постійно знаходяться під впливом інших, переживають відчуття безпорадності та безпомічності. Така людина нездатна до самостійної діяльності, губиться в умовах самодетермінованості, потребує вказівок для вибору способу дій [149].

Для нашого дослідження важливим висновком Р. де Чармса є те, що люди з внутрішньою мотивацією є природженими лідерами і вони відчують задоволення від того, що можуть змінювати світ навколо себе. Водночас важливим є й інший його висновок – що поведінку людей «пішаків» можна скоригувати шляхом тренінгів, які розвивають їх фахові компетентності та підвищують їх самооцінку. В теорії організаційної поведінки компетентнісному підходу приділяється велика увага, зважаючи на високі темпи розвитку науково-технічного прогресу, який зумовлює потребу в опануванні новими виробничими чи інформаційними технологіями, новими методами і формами організаційної взаємодії тощо. Тому питання розвитку компетенцій працівників майже завжди є актуальними для бізнесу і безпосередньо пов'язуються із мотивацією (це бачимо, наприклад у Д. Дюбуї [154] чи А.Каплана [177]). У своїх дослідженнях й інші науковці підкреслюють, що працівник має бути чутливим до факторів мотивації, і це можливо тоді, коли зовнішні спонукальні дії співпадають за вектором впливу з актуальними в конкретному стані працівника внутрішніми мотивами, які формуються й розвиваються в процесі професійного зростання і компетентнісного збагачення [11; 190; 199].

Беручи до уваги важливість феномену внутрішньої мотивації для забезпечення ефективності людської взаємодії, дослідженням різних його аспектів займалися переважно психологи. Зокрема, Дж. Олпорт виділив принцип функціональної автономії мотиву, прив'язуючи його до мотивації у бізнесі. Він підкреслював, що для людей, які прагнуть стати успішними в

бізнесі, невід’ємною частиною життя стає рух вперед, який супроводжується ризиками. Для них втрачає вагу минулий досвід і внутрішня мотивація набуває іншого значення [128]. Очевидно, що саме така мотивація до успіху властива лідерам, які підсилюють свою внутрішню диспозицію до успіху прагненням стати успішним у справі, якою вони займаються в силу своєї функціональної ролі в певному процесі.

Приблизно так само вказував на зростання сили внутрішньої мотивації для людини, яка займається цікавою для себе справою, американський психолог М. Чиксентміхаї. Він звернув увагу на явище «потoku» – особливого стану людини, яка повністю занурюється у свою діяльність, розчиняється у справі, якою займається, втрачаючи відчуття часу, проявляючи цілеспрямованість і активність у досягненні бажаного, відчуваючи від цього радість і підживлюючись цим відчуттям, долаючи перешкоди на своєму шляху [115].

Проектуючи ці особливості внутрішньої мотивації на явище лідерства, доцільно припустити, що саме таке захоплення справою допомагає лідеру залучити до неї й інших – вони запалюються енергією і візією лідера, довіряють його рішенням, втягуються у його «потік». Тобто, формують атмосферу лідерського впливу на психологічному, емоційному рівні, без використання економічних важелів впливу. Відбувається так зване «мотиваційне зараження» потенційних послідовників, яке перетворює їх у прихильників планів лідера, зацікавлених в їх реалізації. Механізм мотиваційного зараження може опиратися на різні мотиваційні стратегії, способи, технології мотивування інших – їх обирає лідер залежно від свого бачення ситуації та володіння мотиваційним інструментарієм.

Однак самої лише трансляції власних мотивів недостатньо для формування стійкої мотиваційної переваги у послідовників – особливо за наявності конкуруючих обставин. Ефективний лідер мусить наполегливо скеровувати дії послідовників для реалізації своїх планів. І тут не можна опиратися тільки на емоційну складову та існуючу диспозицію особистісних мотивів. Це може бути дієвим лише на етапі першого сприйняття планів чи візії

претендента на лідерство. А на етапі реалізації планів слід розширювати діапазон інструментів мотиваційного впливу, переходячи до зовнішньої мотивації. І саме в цьому контексті доцільно стверджувати про розвиток компетентностей лідера у сфері реалізації його активізуючої (мотиваційної) функції – через розширення переліку форм і методів застосування мотиваційних інструментів, якими він може оперувати для збільшення кола своїх прихильників і послідовників для втілення своїх рішень і планів.

Зовнішня мотивація в теорії організації розглядається як інструмент впливу організаційного оточення (і особливо керівників) на поведінку працівників. В організаційному контексті зовнішня мотивація може проявлятися в різних інструментах – як прямого, так і непрямого впливу на працівників, які носять стимулюючий (або дестимулюючий) характер, викликаючи у них відповідний когнітивний відгук. Тому інструменти зовнішнього впливу називають стимулами [175]. Стимули спонукають людину до певного типу поведінки, яка позитивно впливатиме на досягнення організаційних цілей. Експлікація стимулів людської діяльності, що можуть слугувати зовнішніми мотиваторами лідера, проілюстрована рисунком 1.4.

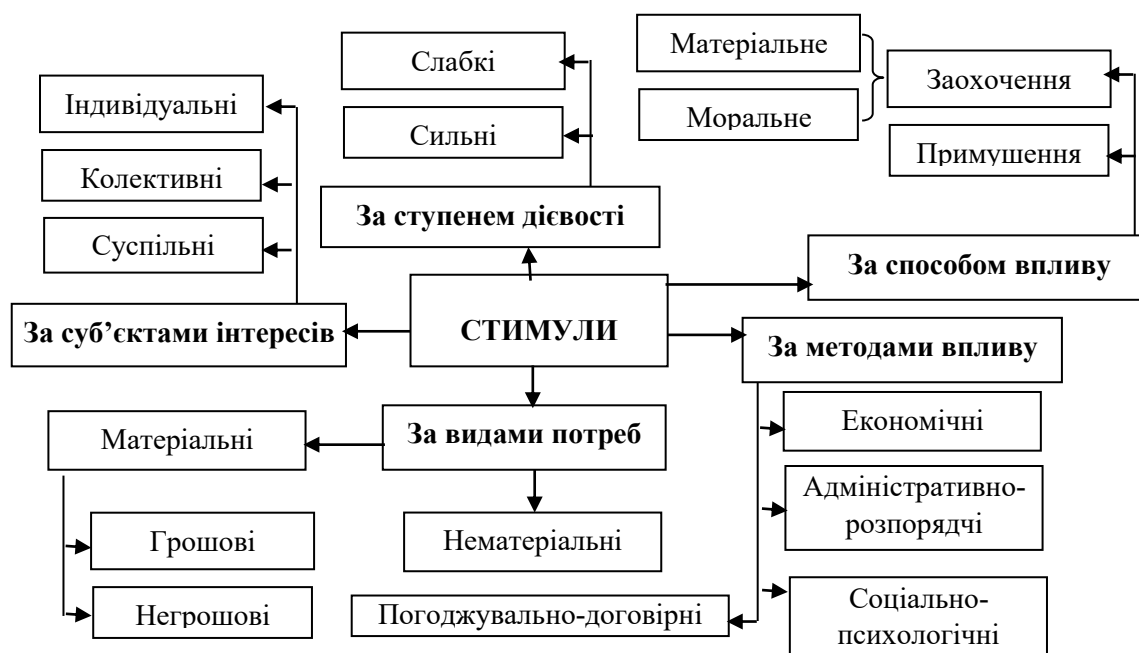


Рис.1.4. Експлікація стимулів людської діяльності, що можуть виступати зовнішніми мотиваторами

Джерело: сформовано авторкою на основі [44; 78; 84]

Сучасні науковці й керівники підприємств продовжують експериментувати із зовнішніми методами мотивації, відбираючи з них ті, що показують ефективність для конкретних людей і господарських ситуацій (наприклад, [27; 190; 199; 209]). Для забезпечення такої ефективності варто брати до уваги те, що недостатньо обгрунтовані інструменти керівного впливу не викликать позитивного відгуку у тих, на кого вони спрямовані і останні можуть чинити опір такому впливу. Для недопущення такої ситуації і вибору адекватних способів стимулювання працівника необхідно розуміти диспозицію його внутрішніх мотивів і співвідносити з нею ті зовнішні способи регуляції поведінки, які будуть ефективними. Можна стверджувати, що співвідношення спонукальних засобів у діапазоні «внутрішня-зовнішня мотивація» і складає широкий спектр (континуум) лідерського впливу на своїх послідовників.

І тут лідеру необхідно розуміти, що економічні мотиви не завжди є тими, що визначально впливають на поведінку людини в соціальній взаємодії. Діапазон внутрішніх мотивів є набагато ширшим, особливо в тому разі, якщо людина позиціонує себе як цінний для лідера ресурс, виступаючи в ролі економічного агента. І в процесі початкового вибору про приєднання до лідера, і в процесі наступної співпраці на її поведінку впливають власні переконання, бажання, наміри, цілі і зобов'язання – усе те, що доповнює спектр економічних відносин і формує когнітивно-соціальну основу ухвалення рішень в економічно значущому середовищі (табл.1.3). І відсутність інформації, її нестача або навпаки – доступ до ексклюзивної інформації (і те, й інше визначається як інформаційна асиметрія) суттєво впливають на вибір людини, спонукаючи приєднатись до певного проекту або відмовитись від нього, якщо ризик переважає прийнятний рівень економічної безпеки.

Отже, беручи до уваги специфіку соціальної взаємодії, мотивацію доцільно розглядати як елемент свідомого вибору людини в ході обмірковування нею ситуації, яка потребує певного рішення (дій). Тут співвідносяться внутрішні мотиви людини із тими зовнішніми впливами на неї, які спонукають її до певного вибору (зовнішнє стимулювання).

Таблиця 1.3

Поведінкові характеристики людей як учасників економічних відносин

Характеристика	Трактування
Знання	Усталена частина інформації агента про себе, середовище свого функціонування та інших агентів, що не змінюється у процесі робочих відносин
Переконання	Знання агента про поточний стан середовища свого існування й діяльності, які можуть бути (чи стати) хибними у процесі його функціонування та змінюватися з набуттям нового досвіду
Бажання	Ставлення агентів до майбутніх станів світу та переваги, які він надає одним з них порівняно з іншими (агент може мати несумісні та недосяжні бажання і тому не очікує, що всі вони можуть бути реалізовані)
Наміри	Підмножина цілей, яких може досягти обмежений у ресурсах агент, і способи їх досягнення
Цілі	Несуперечлива підмножина бажань, досягнення яких агент прийняв як несуперечливу стратегію поведінки
Зобов'язання	Завдання, які агент виконує за дорученням інших агентів у межах кооперації та співробітництва

Джерело: уточнено на основі [59, с. 256]

Цей зовнішній вплив може суперечити внутрішнім установкам, однак бути більш переконливим. А може й відповідати внутрішнім мотивам і підсилювати їх. Так трактують мотиваційний процес прихильники когнітивної (або процесної) теорії мотивації (В. Врум [224], С. Адамс [123] та ін.). Так само можна трактувати мотиваційний процес і з погляду теорії підкріплення бажаної поведінки, яка пов'язує поведінку людини із її наслідками для неї (теорія оперантного обумовлення Б. Скіннера) [207].

Вважаємо, що у відносинах «лідер-послідовники» недоцільно звужувати пояснення мотиваційного процесу тільки диспозиційним або тільки компетентнісним підходами. В ході комунікації з лідером відбувається активний когнітивний процес, за результатами якого диспозиція внутрішніх мотивів потенційних послідовників може змінитись. Відповідно, це відобразиться на їх рішеннях щодо сприйняття цінності пропозицій лідера і їх підтримки своїми діями. Тому доцільно формування і перебіг мотиваційного

процесу у відносинах «лідер-послідовники» описувати поєднанням диспозиційного і компетентнісно-когнітивного підходів. Можна стверджувати, що саме в такому поєднанні й слід розглядати процес перетворення потенційних прихильників лідера (тих, хто перебуває з ним в процесах комунікації для обміну позиціями щодо чинного стану об'єкта інтересів лідера і майбутніх змін у ньому) у його послідовників – через порівняння своїх мотиваційних запитів (з акцентом на переважаючі мотиви) із тими, що транслиуються лідером в ході комунікаційних сесій.

Компетентнісний підхід відіграє важливу роль у цьому порівнянні – причому компетентність варто розглядати з позицій як лідера, так і його оточення. З одного боку, чим компетентнішим є лідер у формуванні своєї позиції щодо майбутніх перетворень об'єкта своєї уваги і виборі способів її доведення до аудиторії, тим краще він може реалізувати свій мотиваційний вплив. Тому для забезпечення ефективного керівництва необхідно розвивати лідерські компетенції. З іншого – чим компетентнішими щодо оцінки перспектив реалізації лідерського проєкту є ті контактні аудиторії, на які спрямований його вплив, тим чіткішими і вагомішими мають бути аргументи лідера для того, щоб викликати їх зацікавленість проєктом і перехід у статус послідовників.

Зважаючи на те, що в силу цих або інших причин лідер не завжди здатен змінити в потрібному напрямі диспозицію мотивів своїх цільових аудиторій, доцільно його мотиваційні зусилля в певному організаційному оточенні підкреслити терміном «мотиваційний потенціал лідера». Термін «потенціал» трактується в науковій літературі як «можливість, що існує в прихованому вигляді і може проявитися за певних умов», «така можливість, що, реалізуючись у діяльності, вдосконалюється, залишаючись потенційною, тоді як діяльність відокремлена від потенціалу й є засобом досягнення поставленої мети» [57]. Тобто, потенціал в контексті організаційної поведінки вказує на наявність відмінності між запланованим і фактичним результатами застосування суб'єктом впливу певних дій – коли не всі можливості суб'єктно-

об'єктних відносин в досягненні визначених цілей були реалізовані; для кращої їх реалізації необхідно і далі докладати зусилля. У мотиваційному процесі бажаний результат досягається врахуванням /зміною диспозицій учасників стосовно об'єкта їх інтересу, що відбувається в ході комунікативних сесій та передбачає когнітивно-компетентнісний обмін позиціями щодо рівня задоволення мотиваційних запитів. Зусилля та компетенції лідера мають спрямовуватись на те, щоб відмінності між бажаним і фактичним результатом мотиваційного впливу були мінімальними.

Наведене вище дає підстави для авторського трактування терміну «мотиваційний потенціал лідера» – як здатність лідера вірно ідентифікувати спектр потреб і структуру мотивів членів свого соціуму (своїх послідовників) і використовувати ці знання для їх релевантної актуалізації в контексті пробудження і підтримання активних дій послідовників для досягнення спільних цілей. Дане визначення певною мірою перекликається із визначенням мотиваційного потенціалу підприємства, яке запропоновано В. Горбань – як можливість підприємства впливати на поведінку працівників з метою задоволення їх актуалізованих потреб та спрямування їх зусиль, навичок та вмінь у напрямку найбільш ефективного досягнення цілей організації [15]. Проте в трактуванні зазначеного автора уже начебто констатується така можливість як певна усталеність – без конкретизації того, як ця можливість сформувалась. В нашому ж визначенні підкреслюється динамічна складова мотиваційного процесу – коли лідер прагне сформувати команду для реалізації важливих саме для нього цілей, які він визначив для себе, виходячи із власного бачення майбутнього того соціуму, до якого він належить. І використання терміну «здатність» замість терміну «можливість», який здебільшого пов'язують із терміном «потенціал» вказує на активну роль лідера у мотиваційному процесі. І якщо лідер займає вищі місця в управлінській ієрархії підприємства, чи керує власним бізнесом, то свої цілі він співвідносить із цілями бізнесу та його розвитку – прагнучи підприємницького успіху.

Тобто, цілі розвитку бізнесу виступають ключовими мотиваторами для підприємницького лідерства, формують мотиваційну основу тих його рішень, які стосуються бізнесу. А вже наступним кроком такого лідера є формування команди, яка втілюватиме в життя його задуми (стратегії чи проекти розвитку бізнесу). І для цього йому потрібно вірно ідентифікувати мотиваційні переваги потенційних послідовників, потім співвіднести їх із своїми ресурсними можливостями і на основі цього використовувати для реалізації цілей розвитку. І це забезпечить релевантний вибір засобів/методів лідерського впливу на поведінку послідовників, що забезпечуватиме їх ефективність.

Отже, на відміну від тих підходів у теорії лідерства, де мотивацію відносять лише до атрибутів самого лідера (його прагнення до успіху), в даному визначенні ми наголошуємо на підкріпленні внутрішньої мотивації лідера зовнішньою спрямованістю лідерської мотивації – на тих членів соціуму, кого лідер відносить до кола своїх нинішніх прихильників або можливих послідовників, зацікавлюючи їх своїм баченням способів реалізації певних завдань. Тим самим лідер сприятиме розширенню можливостей інших.

З урахуванням наведеного вище мотиваційний процес можна схематично описати так, як це відображено на рис.1.5, де виділено основний зміст процесів формування і реалізації мотиваційного потенціалу лідера. У наведеній схемі важливим моментом взаємодії лідерів і потенційних послідовників (зацікавлених осіб) є процес співвіднесення останніми своїх внутрішніх мотивів із зовнішніми стимулами, які пропонуються лідером (компетентнісно-когнітивний процес). У ньому визначальну роль відіграють мотиваційні пріоритети (або переваги) кожного із потенційних послідовників – ті мотиви, що найбільшою мірою впливають на їх поведінку в конкретній ситуації. Їх можна назвати рушіями активної поведінки людини. І саме на їх підсилення мають спрямовуватися зовнішні стимули лідера у його комунікаціях із послідовниками. Для підприємців такими пріоритетами є економічні інтереси. І вони складають значну частину позицій у структурі мотивацій учасників проектів інноваційних змін. Розуміння змісту структури внутрішньої мотивації послідовників розширює можливості лідера впливати на їх поведінку.

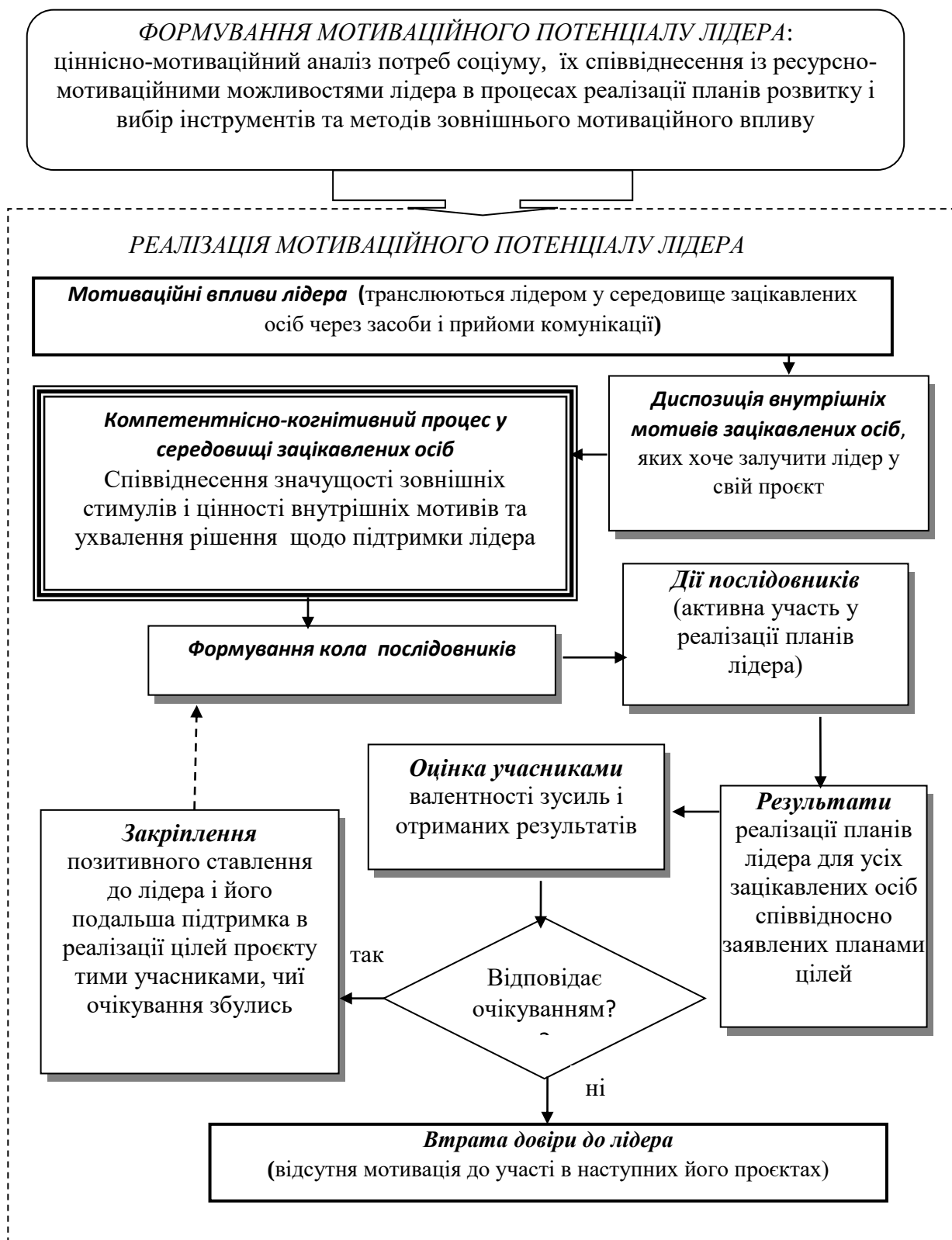


Рис.1.5. Складові мотиваційного процесу у відносинах «лідер-послідовники» в контексті проєктів розвитку підприємства

Джерело: розробка авторки

При цьому важливо відділяти ті мотиви, які реалізують потребу людей перебувати у стабільному, передбачуваному середовищі (що відповідає їх уявленню про задоволеність роботою) від тих мотивів, які спонукають до участі в проєктах, пов'язаних із зміною усталених практик діяльності, але дають змогу реалізувати їх інтелектуальний потенціал, задовольнити потреби в самоствердженні, прагненні отримати визнання, підвищити свій соціальний статус тощо. На цьому ґрунтується двохфакторна мотиваційна теорія Ф.Герцберга [169], в якій він виділив групу тих потреб, що приваблюють людей в організацію (висока зарплата, гнучкий графік роботи, комфортний психологічний клімат та санітарно-гігієнічні умови праці, зручне розташування офісу співвідносно місця проживання тощо) і тих, що мотивують до покращання продуктивності своєї роботи (преміювання за окремі досягнення, складність і напруженість роботи, висока відповідальність за її результати, можливість зростання по службі, самостійність і професійний розвиток тощо).

Ф Герцберг підкреслив саме зміну диспозиції цих потреб в процесі набуття людиною досвіду роботи в певному організаційному оточенні. Обидві групи потреб є важливими для нормального існування людини, але в різні періоди її життя їх цінність змінюється – і лідеру важливо розуміти, з якою цільовою аудиторією він має працювати, які мотиваційні запити в неї переважають і як їх активізувати (чи змінити) наявними у нього засобами та інструментами. Під мотиваційними запитами слід розуміти ті бажання потенційних послідовників, які вони висловлюють лідеру в ході комунікації щодо участі в реалізації задумів (проєктів) лідера.

Узагальнюючи наведене вище стосовно змісту і завдань процесів формування і реалізації мотиваційного потенціалу лідера, у табл.1.4 систематизовано основні детермінанти їх ефективності. При цьому в кожному із процесів виділено ті завдання лідера, які він має вирішувати для досягнення кращого результату. Крім того, у таблиці наведено базовий методичний інструментарій, який може забезпечити ефективність дій лідера у процесах формування й реалізації його мотиваційного потенціалу.

Таблиця 1.4

**Детермінанти ефективності процесів формування і реалізації
мотиваційного потенціалу лідера**

Процеси	Завдання лідера	Детермінанти ефективності лідера	Інструменти забезпечення ефективності
Формування мотиваційного потенціалу лідера	Розуміння потреб і мотивів	Вміння аналізувати особисті потреби і мотиваційні запити кожного члена команди	Соціологічне опитування, відкрите інтерв'ю
		Врахування індивідуальних мотиваційних переваг, особливо – ключових учасників	
	Актуалізація мотивації	Здатність надихати послідовників на активні дії	Комунікація
		Використання релевантних для послідовників стимулів (матеріальних чи нематеріальних) в контексті цілей (завдань, роботи)	Диференційована система стимулювання
Реалізація мотиваційного потенціалу лідера	Підтримання дієвості мотивації	Створення сприятливого робочого середовища на основі спільних ціннісних орієнтирів	Цінності організаційної культури
		Регулярне заохочення і визнання зусиль членів команди	
	Моніторинг результативності	Використання обґрунтованої сукупності показників для оцінки ступеня досягнення визначених цілей	Система збалансованих показників
		Гармонізація балансу інтересів учасників робочих груп з урахуванням зміни їх ролі в досягненні запланованих цілей	

Джерело: розробка авторки

Більшість із наведених в табл. 1.4 інструментів відноситься до сфери поведінкових наук і потребує соціально-психологічної компетентності лідера для обґрунтованого застосування – передусім залежно від типу цільових аудиторій. Ця компетентність формується в процесі професійної підготовки і набуття практичного досвіду і стосується розуміння сутності організаційно-економічних відносин і їх специфіки в конкретних господарських ситуаціях, психології взаємодії у тандемі «лідер-послідовник» в процесах групової динаміки, здатності проявляти не тільки наполегливість і рішучість, а й

емпатію, емоційний інтелект тощо. Тому лідерам потрібно розвивати свій емоційний інтелект і знання у сфері організаційної поведінки.

Лідер має бути готовим до зміни притаманного йому стилю роботи із цільовими аудиторіями, якщо обставини співпраці змінились. Для цього потрібен моніторинг результативності роботи послідовників – він має забезпечувати оцінку ступеня досягнення поставлених цілей і своєчасно виявляти потребу коригування мотиваційного процесу, тому має бути прозорим і зрозумілим кожному, що сприятиме розвитку довіри до лідера.

Загалом, правильно побудований алгоритм формування мотиваційного потенціалу лідера забезпечуватиме високий рівень залученості та продуктивності команди, а його реалізація підвищуватиме ефективність командної роботи та її продуктивну інноваційність. Лідер із високим мотиваційним потенціалом здатний створити команду, яка працює з натхненням і досягає значних результатів навіть у складних умовах.

Важливо розуміти також загальний соціоекономічний і соціокультурний контекст, в якому планується організувати мотиваційний процес. Наприклад, кризові умови, в яких нині перебуває вітчизняний бізнес, вплинули на стабільність персоналу і мотиваційні пріоритети більшості працівників. Такі мотиви, як розуміння суспільної значущості продуктивної праці, прагнення людей працювати з повною віддачею, бути відданим справі, піклуватись про згуртованість колективу – майже усе це втратило своє значення через зумовлене війною постійне відчуття небезпеки і невизначеності. А це негативно відображається на сталості організаційних відносин у колективі. Водночас це відбивається і на результатах діяльності підприємств, їх здатності до реалізації проєктів і планів розвитку.

Незважаючи на ці труднощі, напрацьований десятиліттями позитивний досвід розбудови ефективних організаційних відносин існує. Його основу складає концепція організаційної культури, яку вважають нині однією із важливих складових теорії організаційної поведінки. Згідно класичного визначення організаційної культури – це деяка сукупність світоглядних

цінностей, традицій, норм людської поведінки, які бездоказово приймаються всіма членами колективу як настанови для спільної діяльності [170]. Організаційна культура дає змогу узгоджувати інтереси усіх працівників із стратегічними цілями організації. В свою чергу, останні визначаються ієрархією організаційних цілей, яка конкретизує в організаційному та часовому просторі підприємства завдання кожного із його структурних елементів [206].

Організаційна культура є об'єднуючим елементом соціальної складової внутрішнього середовища підприємства – адже закладені в ній цінності сприймаються усіма працівниками як необхідні умови досягнення як особистісного, так і загального успіху колективу. В сукупності вони визначають загальну економічну поведінку підприємства в ринкових ситуаціях – його принципи ведення бізнесу, основні цільові установки на способи ведення конкурентної боротьби – будуть вони узгоджуватись з ціннісно-нормативними настановами суспільства чи ні [107]. Тому багато фахівців із корпоративного управління чільне місце у механізмах забезпечення ефективності й розвитку компаній відводять організаційній культурі, яка формується на основі стратегічного бачення лідерами тих зразків поведінки працівників, які уможливлюють високі динамічні властивості бізнесу. Б. Гейтс у своїй відомій книзі «Бізнес зі швидкістю думки» навіть підкреслював це прямо, зауважуючи, що корпоративна культура є головним чинником, який визначає «швидкість компанії» [164, с. 165].

Зважаючи на те, що саме мотивація виконує роль рушійної сили, яка активізує учасників економічної діяльності до визначених цілями дій, можна схематично позиціювати місце організаційної культури серед інструментів лідерського впливу у внутрішньому середовищі підприємства (рис.1.6). Центральне місце у формуванні організаційної поведінки працівників відіграє мотивація – яка проявляється через множину сформованих керівництвом методів та інструментів стимулювання працівників до виконання робочих завдань. Водночас непряму мотиваційну дію чинить і організаційна культура.

Сукупно вони формують мотиваційне середовище внутрішніх робочих відносин, що дає змогу досягати індивідуальної та організаційної ефективності.

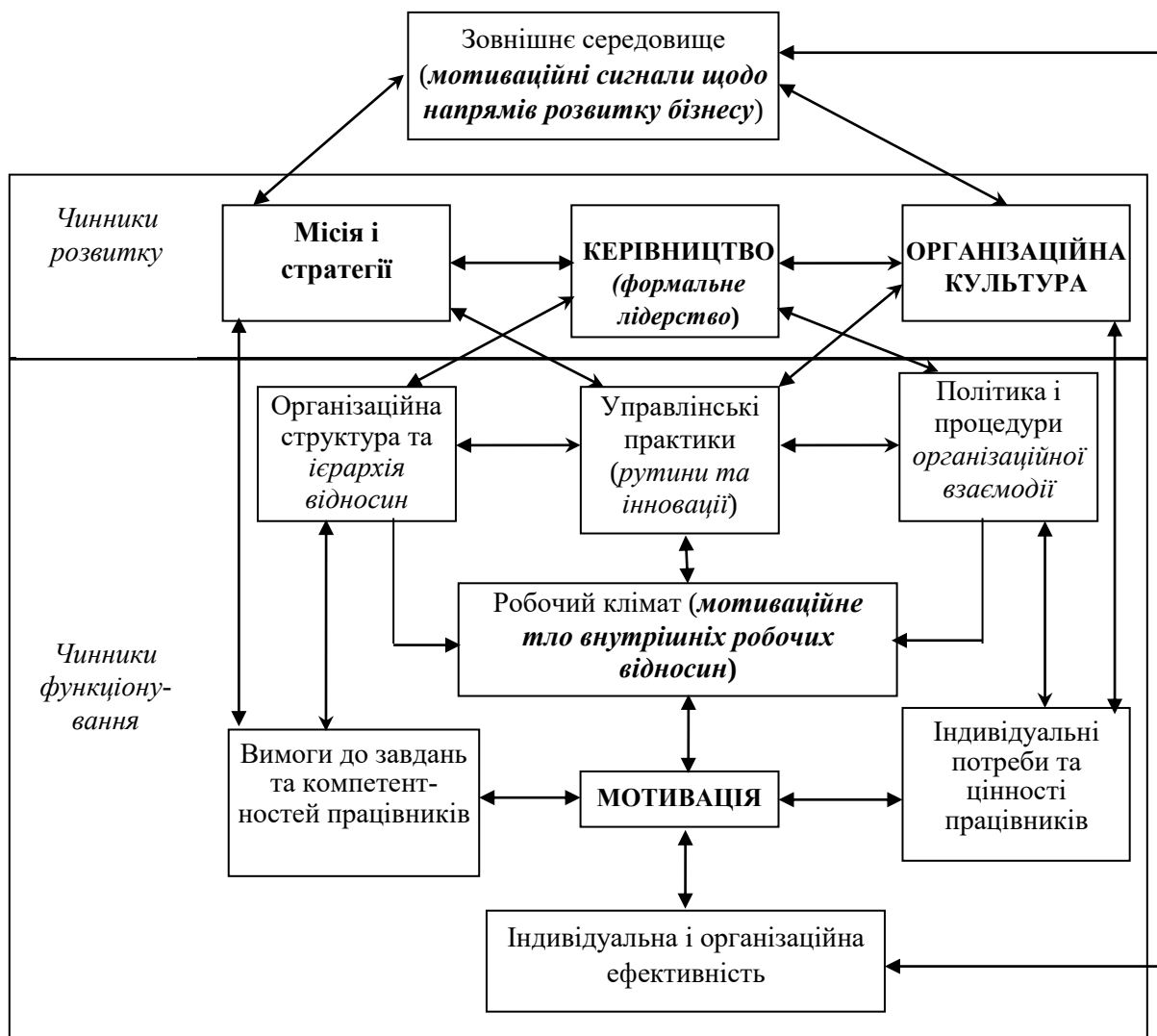


Рис. 1.6. Позиціювання лідерства, організаційної культури і мотивації в процесах функціонування і розвитку підприємства

Джерело: адаптовано до завдань дослідження на основі [140, с.528]

Організаційна культура націлена на формування у трудових колективах спільних організаційних цінностей, які не мають прямого зв'язку із адмініструванням організації та оплати праці, але вони формують загальне світоглядне ставлення працівників до тих правил і норм трудової діяльності, які важливі для економічно результативної діяльності підприємства в

конкурентному бізнес-середовищі. Тим самим формується сприятливий для ефективної людської співпраці організаційний простір, який дає змогу згладжувати окремі конфліктні ситуації в колективі, що можуть виникати в умовах ринкових викликів і невизначеності. А винагороджування результатів праці кожного працівника конкретизується у визначених трудовим контрактом формах і методах нарахування заробітку і додаткових стимулах за високі результати праці.

У різних учасників економічної діяльності мотивація проявляється по-різному – в силу різного співвідношення мотивів і стимулів в конкретних обставинах. Зважаючи на те, що невіддільною складовою процесів розвитку підприємства є реалізація інновацій в сферах, що прогнозовано формуватимуть конкурентні переваги, важливо розглянути сутність розвитку через сприйняття його змісту і результатів ініціаторами інноваційних змін (лідерами змін) та їх виконавцями. Тобто – розкрити взаємозв'язок структури мотивів учасників економічної діяльності в ситуаціях неоднозначного і ризикованого вибору, з якими стикаються лідери інноваційних змін, забезпечуючи реалізацію проєктів розвитку підприємства.

1.3. Розвиток підприємства як середовище реалізації мотиваційного потенціалу лідера

Успішне функціонування будь-якого підприємства забезпечується його здатністю своєчасно реагувати на сигнали ринку – змінюючись у відповідь на нові умови чи вимоги його учасників або ініціюючи зміни на випередження подій, формуючи плани проактивного розвитку. У високо конкурентному середовищі, яким є сучасний ринок, розвиток як спосіб поліпшення конкурентоспроможності має бути іманентною характеристикою динамічного стану кожного суб'єкта ринкових відносин. І цей зв'язок підкреслюється у багатьох визначеннях сутності розвитку як процесу стосовно підприємств.

Тому проблема вибору напрямів розвитку, планування його в часі та просторі і наповнення планів розвитку ефективними організаційними рішеннями не втрачатиме своєї актуальності доти, допоки конкуренція існуватиме. Очевидно, що вона має розглядатися в різних контекстах – як з погляду сутності технологічних змін в процесах виробництва, збуту й обслуговування клієнтів, так і через призму управління поведінкою учасників економічної діяльності (економічних акторів).

У Економічній енциклопедії розвиток підприємства трактується як «Незворотні, закономірні зміни технологічного способу виробництва (спосіб виробництва, що базується на техніко-економічному поєднанні речових і особистісних факторів виробництва, комплексі техніко-технологічних відносин між речовими елементами продуктивних сил і системі техніко-економічних відносин)» [22, с. 623]. Багатьма науковцями також вказуються цілі розвитку – розвиток «дає змогу підприємству підвищувати результативність своєї діяльності шляхом ефективного використання всіх наявних ресурсів» [92].

Найближчим до сучасних викликів, які стоять перед вітчизняними підприємствами, є формулювання цілей розвитку Ю.Погорєловим – в його результаті «виникають, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості, нові властивості, якості та характерні риси, які сприяють здатності підприємства виконувати нові функції, вирішувати принципово інші завдання, що зміцнює його позиціонування в зовнішньому середовищі і підвищує здатність протидіяти його негативним впливам» [67]. В. Фонтана і Л. Бас описують розвиток систем як процес постійних трансформацій: «Система відтворює саму себе, коли вона постійно регенерується шляхом внутрішніх системних трансформацій» [162].

В. Лук'янова та М. Хлівненко підкреслюють, що розвиток передбачає зміни в «напрямі лише підвищення та прогресивності показників у порівнянні з попередніми, що виключає стани стагнації або деградації» [53]. Цей акцент на прогресивності змін є важливим з погляду розвитку підприємства як соціально-економічної системи, оскільки підкріплюється висновками теорії організаційної

поведінки, в якій ключову роль відіграють мотиваційні чинники. Можна стверджувати, що прогрес в економічних результатах підприємства виступає мотиватором до розвитку власника бізнесу, водночас наймані працівники будуть вмотивовані до ефективної реалізації планів розвитку тоді, коли пов'язуватимуть їх результати із прогресом у досягненні власних цілей.

Узагальнюючи ці та деякі інші визначення сутності розвитку на рівні підприємства, можна бачити, що в них акцентується на тому, що основними цілями розвитку є поліпшення адаптивних властивостей підприємства як соціально-економічної системи. І це має сприяти підвищенню ефективності (економічної результативності) діяльності. Тобто, з точки зору економіки підприємства, розвиток слід розглядати через призму економічних інтересів власника бізнесу і в категоріях бізнес-моделювання. Тоді його можна трактувати як процес реалізації інноваційних змін у чинній моделі бізнесу, які здійснюються для посилення її адаптивності, конкурентоспроможності та економічної результативності. В ході розвитку підприємства відбувається поліпшення або рекомбінація бізнес-процесів, їх масштабування або формування нових бізнес-ліній, зміна методів адміністрування чи організаційної структури, упровадження нових технологій чи методів роботи зі споживачами та персоналом – усе те, що сприяє зміцненню конкурентних переваг, зростанню маси прибутку і масштабуванню бізнесу і відповідає цілям підприємництва як особливого способу ринкової поведінки.

Інноваційні зміни можуть зініціюватися в одній із підсистем бізнес-моделі підприємства, але їх тісний взаємозв'язок зумовлює потребу в зміні й інших підсистем – для приведення усієї моделі бізнесу в новий рівноважний стан, який відповідає визначеним цілям розвитку. З погляду теорії організаційної поведінки, такими підсистемами є економіко-технологічна (в якій створюються продукти, призначені для ринкового обміну – і саме в цій підсистемі передусім ініціюються інноваційні зміни у зв'язку з розвитком НТП), соціальна (структурована за категоріями працівників і об'єднана організаційною культурою – у цій підсистемі виникає опір змінам, якщо її

учасники відчують загрозу своїй безпеці внаслідок реалізації інноваційних змін); адміністративно-структурна (з певним типом адміністративної ієрархії, який визначає обсяги і сфери відповідальності кожного учасника; в цій підсистемі має бути сформовано дієвий мотиваційний механізм реалізації рішень щодо інноваційних змін, який прив'язує сферу відповідальності учасника із його винагородою) і підсистема ухвалення рішень (робота з інформацією – ця підсистема слугує інформаційною основою інноваційних змін – як в частині ухвалення рішення про їх необхідність, так і в частині моніторингу їх реалізації) (рис.1.7).

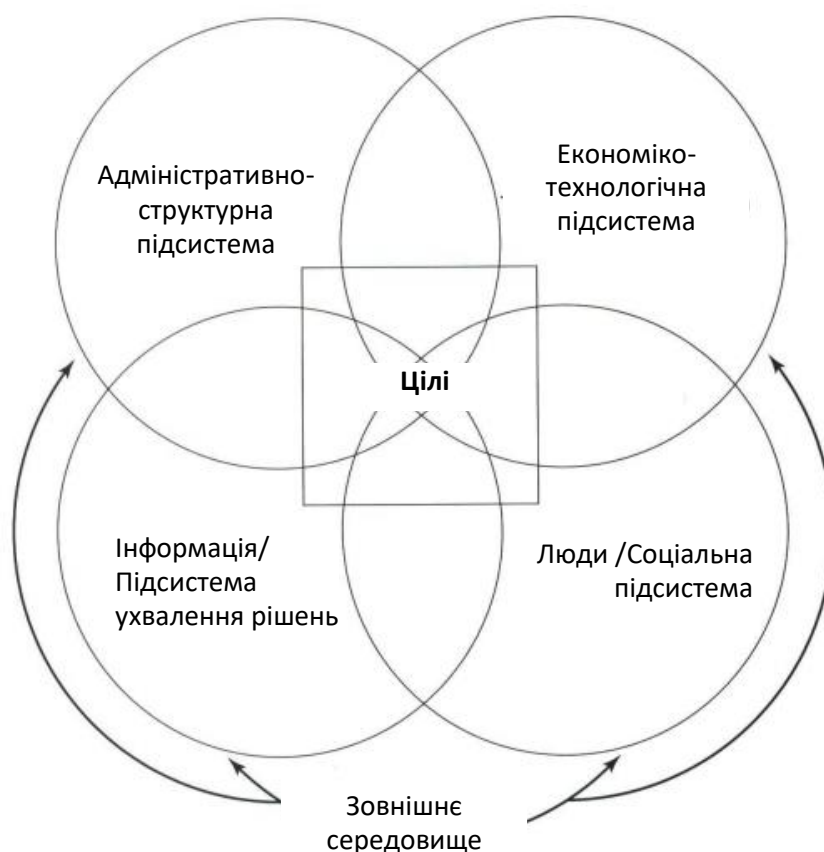


Рис.1.7. Взаємозв'язки основних підсистем підприємства згідно теорії організаційної поведінки

Джерело: [168, с.9]

Отже, розвиток підприємства як соціально-економічної системи є динамічним процесом інноваційних змін його внутрішнього середовища: він

може відбуватись еволюційно або стрибкоподібно. І вибір рішення про зміст і способи реалізації інноваційних змін лягає на плечі керівників-лідерів. Вони стають ініціаторами цих змін, беручи на себе ризики можливих невдач і очікуючи підприємницького успіху. Тобто, в економічній діяльності лідери виступають в ролі економічного агента, який прагне з максимальною вигодою для себе скористатися новими можливостями, що виникли в бізнес-середовищі і збільшити свої доходи, активно включаючись у конкурентні перегони за нові ринки збуту чи формуючи для себе нові ринкові ніші.

Основним мотиватором їх рішень щодо вибору напрямку і формування стратегії розвитку є підприємницький успіх, виражений в кращих економічних результатах, ніж ті, які має підприємство в його нинішньому стані. Однак на шляху до підприємницького успіху лідера очікують і ризики, які є невід'ємною складовою будь-якого процесу організаційних змін. А особливо тих, що стосуються радикальних трансформацій бізнесу.

В.Тимошенко, характеризуючи специфіку трансформаційних процесів в соціально-економічних системах, виокремлює особливо цінні якості лідера, які він має проявляти для досягнення планованих результатів: готовність до експериментів; гнучкість та адаптивність; винахідливість; відповідальність за рішення, що приймаються в ситуаціях невизначеності; готовність до сприйняття нового і здатність швидко йому навчатись; авторитетність і професіоналізм; емпатія, людяність та щира турбота про людей, вміння їх підтримувати і надихати у складні часи, опираючись на авторитет, а не формальну владу; забезпечення рівних умов для розвитку потенціалу команд [94]. Погоджуючись із її думкою, доцільно уточнити, що ці лідерські якості проявляються у двох основних іпостасях – по-перше, стосовно змісту і цілей трансформаційного процесу, а по-друге – у ставленні до людей, які будуть його учасниками, або яких торкнуться зміни. І те, й друге є однаково важливим для успішної реалізації проєктів розвитку, підтримання довіри до лідера у його послідовників, впевненості у доцільності його рішень.

Адже бачення того, що має бути результатом інноваційних змін недостатньо для того, щоб досягти поставлених цілей розвитку. Необхідно чітко розуміти, яким способом це можна зробити найефективніше – залучаючи для реалізації завдань розвитку тих зацікавлених осіб, які здатні виконати їх якнайкраще. І тут важливу роль відіграє здатність лідера правильно оцінити мотиваційну природу зацікавленості потенційних учасників проєктів розвитку і забезпечити узгодженість їх інтересів для ефективної спільної роботи. Бачення лідером зв'язку цілей розвитку із мотиваційними запитами учасників формується, виходячи із сукупності набутих і сформованих знань, досвіду, зобов'язань, і навіть – ментальних характеристик лідера.

Практика показує, що в основі мотивації учасників будь-якої господарської діяльності лежить узгодженість їх інтересів. Однак через різноманітність і складність зв'язків, що виникають у ході інноваційного процесу, мотивація його учасників стосується не лише питань адекватного економічного ефекту. Вона охоплює питання соціально-психологічного і навіть етичного характеру – в контексті оцінки особистого вкладу кожного учасника в результат і захисту права інтелектуальної власності. Адже на підприємстві інноваційна діяльність, як правило, є результатом колективної праці.

На нашу думку, вирішення цього завдання неможливе без врахування ментальних особливостей відносин «керівник-підлеглий» у трудових колективах вітчизняних підприємств. Вони хоча й трансформувались в період розвитку ринкової економіки, проте не позбавлені рудиментів планово-адміністративної економіки, що опиралась на традиції авторитаризму, відмітною ознакою якого є відносини домінування і підкорення – коли лідер намагається забезпечити виконання членами команди поставлених перед ними завдань методом «батога і пряника». І не тільки у ситуаціях зі значним рівнем невизначеності, коли членам групи складно дійти згоди у виборі напрямку дій та способів досягнення бажаного результату і вони погоджуються підтримувати свого колегу, який бере на себе відповідальність, а й звичайних рутинних процесах (наприклад, при розподілі виробничих завдань).

Таке лідерство називають трансакційним [96]. Лідери цього типу досягають успіху завдяки своєму формалізованому статусу в організаційній ієрархії і готові й далі працювати в її межах для досягнення цілей організації, не виходячи за межі формальних відносин із підлеглими, які потребують не лише інтелектуальних, а й емоційних зусиль. При цьому вони вдаються до надмірного контролю та прискіпливого аналізу дій своїх підлеглих – щоб виявити в них помилки чи неточності. Трансакційне лідерство передбачає формально-ділові стосунки, що зазвичай не виходять за межі позицій, зафіксованих контрактами і стосуються переважно фінансових аспектів трудових відносин. Таке лідерство забезпечує підтримання чинного порядку в відносинах всередині організації та у відносинах із партнерами, збереження статус-кво організації у відносно стабільному середовищі функціонування.

Однак в умовах невизначеності, коли звичний порядок речей і процесів руйнується, переходять у стресовий стан організаційні відносини, трансакційний тип лідерства стає малопродуктивним. Для підприємницького успіху не менш важливе лідерство, що ґрунтується на довірі підлеглих, на розвитку їх ініціативності, що дає змогу долати труднощі інноваційних змін. Таке лідерство називається трансформаційним [153]. Воно має опиратися і на відповідну структуру мотивів, що здатні трансформуватися під впливом організаційного оточення і забезпечувати зростання мотиваційного впливу лідера. Причому ця мотивація актуалізує потреби вищого рівня, які є набагато сильнішими для людей, оскільки відображають їх соціальний статус

В обох випадках мотивуючі дії лідера мають націлювати послідовників на досягнення поставлених цілей, однак важливо використовувати для цього релевантні кожній ситуації методи стимулювання їх діяльності. Це дає підстави говорити про формування певної мотиваційної моделі лідерства. Цю дефініцію пропонуємо трактувати як модель відносин лідера і послідовників, яка пов'язує цілі спільної діяльності із персональними мотивами кожного і здатністю лідера обрати релевантні співвідносно ситуації засоби їх актуалізації для досягнення поставлених цілей. На наш погляд, для вибору мотиваційної моделі лідерства

доцільно також опиратися на результати досліджень Дж. Коузеса й Б. Познера [183], які використано вище (див. табл.1.2) для виділення мотиваційної основи лідерства. У табл. 1.5 на основі їх підходу диференційовано особливості трансакційної і трансформаційної моделей лідерства.

Таблиця 1.5

**Порівняльна характеристика мотиваційних моделей лідерства
співвідносно базових характеристик лідера**

Базові характеристики лідера	Трансакційна модель	Трансформаційна модель
Здатність до моделювання шляху	Переважає пасивність у визначенні цілей; здебільшого орієнтуються на цілі, встановлені тими, хто знаходиться вище в соціальній (адміністративній) ієрархії. Основний мотив – збереження статус-кво.	Активне лідерство – ініціативність у визначенні цілей і виборі методів спрямування зусиль своїх послідовників для їх реалізації. Вміння чітко визначити мету, оцінити потенційні ризики. Готовність обговорювати зі своїми послідовниками альтернативні способи досягнення мети для вибору найкращого сценарію.
Здатність надихати послідовників	Спрямовує роботу інших і несе персональну відповідальність за її результати, вносить порядок і послідовність у роботу, що виконується.	Вміє сформувати привабливий образ майбутнього. Вміє зробити спільну мету цінною для кожного з членів команди, звертаючись до цінностей та мотивів послідовників.
Здатність сприймати кожен мету як виклик	Надає перевагу роботі в межах чинної організаційної структури. Мотивує послідовників, апелюючи до їх власних інтересів.	Проявляє готовність до системних змін для більш ефективного досягнення цілі. Генерує нові ідеї для покращення діяльності команди, конкретизує завдання для їх втілення. Мотивує послідовників, закликаючи їх ставити спільні інтереси на перше місце.
Здатність давати послідовникам можливість досягати більшого	Вдається до надмірного контролю та прискіпливого аналізу дій своїх підлеглих – щоб виявити в них помилки чи неточності. Досягає цілей через заохочення і покарання.	Спрямовує зусилля на розвиток команди. Намагається розподіляти командні ролі (обов'язки) так, щоб кожен міг навчатися новому, відкриває нові можливості для творчого (професійного) зростання.
Здатність підбадьорювати інших	Взаємодію з підлеглими вибудовує переважно на фактах і в межах встановлених цілей. Практикує формально-ділові стосунки, що зазвичай не виходять за межі робочих завдань.	Вміє підтримувати позитивний настрій в колективі, розвиває неформальні стосунки. Вселяє ентузіазм та віру послідовників в свої сили, допомагає адаптуватись до нового.

Джерело: узагальнено автором з використанням [119; 124; 130; 183] і опубліковано в [185]

Формування мотиваційної основи індивідуальної та групової поведінки має бути в зоні постійної уваги керівництва сучасного підприємства – адже загальний успіх значною мірою визначається здатністю індивідів до синергії спільної діяльності. І це досягається обґрунтованим та адресним вибором важелів стимулювання з урахуванням не тільки якісних характеристик працівників, а також їх здатності до командної роботи чи до розвитку професійних компетенцій. Використання трансформаційної моделі лідерства відповідає цим вимогам і дає змогу згуртувати колектив, сформувати команду однодумців та забезпечити ефективну реалізацію цілей розвитку на основі інноваційних змін.

Вибір релевантної моделі мотивації на підприємстві може забезпечити реалізацію багатьох завдань – починаючи від залучення й утримання в складі трудового колективу працівників із необхідними компетенціями і до підвищення загальної трудової активності персоналу задля досягнення визначених планами цілей. Методи реалізації цих завдань можуть бути різними, охоплювати економічні важелі впливу, адміністративно-розпорядчі чи соціально-психологічні, але вони мають містити чіткий вектор дії і співвідносити з ним зовнішню винагороду, опираючись на мотиваційні переваги (потреби) виконавців.

Актуалізація потреб лідером має відповідати стратегічним цілям організаційного розвитку, вписуватися у прийнятий на відповідний період життєвого циклу сценарій організаційних змін. Наявність тісного зв'язку між стратегічними цільовими установками підприємства та організацією системи забезпечення їх реалізації потребує відповідної диференціації основних акцентів у портфелі мотивуючих заходів лідера.

Зокрема, в структурі мотивацій антикризового управління лідерам необхідно використовувати ті, що сприяють лояльності працівників до підприємства, їх згуртованості, готовності до подолання труднощів. Тоді мотиви спільної діяльності переважатимуть за силою свого впливу

індивідуальні мотиви, сприяючи швидшому досягненню організаційного консенсусу в прийнятті невідкладних рішень та їх оперативній реалізації.

Для організаційного розвитку на основі інновацій важливо, щоб мотиваційний інструментарій лідера пробуджував прагнення людей до творчості, ініціативності, актуалізував потребу самореалізації. Це спонукатиме працівників до вдосконалення професійної майстерності, до набуття нових навичок, необхідних для реалізації інноваційних змін. Ефективний лідер має орієнтувати своїх працівників до розвитку їх інтелектуального потенціалу в руслі набуття важливих професійних компетентностей, що будуть кістяком подальшого розвитку організаційного знання, сприятимуть накопиченню структурного капіталу і капіталу відносин. Тут мотиваційні акценти лідера більшою мірою спонукатимуть працівників до внутрішньої конкуренції в робочій групі, яка потребує зростання рівня професійної компетентності кожного учасника такого змагання. Тобто, більш актуальними стають індивідуальні потреби та мотиви, що дають змогу їх реалізувати.

При цьому функції і ролі лідера в процесах вибору напряму і реалізації інноваційних змін є різноплановими і можуть наповнюватися несподіваними рішеннями, які диктуються обставинами і які потребують негайного або поетапного втілення. На рис.1.8 змодельовано зв'язок поведінки лідерів-інноваторів (візіонер, організатор і мотиватор) із функціональним наповненням процесу лідерства в ході реалізації проєктів розвитку підприємства. Функція мотивації у цьому процесі є найбільш важливою – адже розвиток супроводжується ризиками невдач. І саме лідер має організовувати та мотивувати працівників, партнерів (в деяких випадках і конкурентів) для досягнення спільних цілей, при цьому максимально абстрагуючись від особистісних установок.

Як лідер-візіонер, керівник має проявляти рішучість і впевненість у ситуаціях, що потребують вибору. Для цього він має володіти аналітичним мисленням та інтуїцією, щоб зробити правильний вибір, виходячи із свого бачення логіки розгортання подій. Як організатор процесу змін, він має чітко

структурувати роботу підлеглих в просторі й часі, цілеспрямовуючи і мотивуючи членів команди на високі результати праці. Водночас він має будувати свої відносини з колегами в атмосфері довіри і взаємної поваги, бути емоційно чутливим, що перетворюватиме підлеглих у послідовників.



Рис.1.8. Функції лідера в управлінні інноваційними змінами (розвитком) економічних систем

Джерело: розробка авторки

У кожній із цих ролей лідер виступає інноватором, творчо підходячи до вирішення проблем, які виникають в процесі планування і реалізації інноваційних змін. На таку інноваційну спрямованість в поведінці лідерів (яка й найбільш суттєво відрізняє їх від поведінки формальних керівників бізнесу), звертають увагу представники консалтингової фірми McKinsey Ц.Сай і С. Йік –

«фахові менеджери сприяють еволюційним перетворенням, а лідери здійснюють революційні прориви... Завдяки цим людям компанія може вийти на принципово новий рівень ефективності» [220]. Як інноватор, лідер чутливий до позитивного досвіду інших. Водночас він надає перевагу тим рішенням, які суттєво відрізняються від звичних методів ведення бізнесу [153]. Якщо описувати поведінку лідера згідно теорії «блакитного океану» Чан Кіма та Рене Моборн, то лідер прагне виходити із «червоного океану» (де підприємства перебувають в умовах жорсткої конкуренції за ринки і ресурси) і сформувати свою нішу у «блакитному океані» (формує нові споживчі запити і створюючи продукти для їх задоволення) [181]. Порівняльна характеристика обох стратегій бізнес-поведінки на ринку подана в табл.1.6.

Таблиця 1.6

Порівняльна характеристика бізнес-поведінки в умовах «червоного» та «блакитного» океанів

Складові стратегії бізнес-поведінки в середовищі	
«червоного океану»	«блакитного океану»
Боротьба з конкурентами в існуючій структурі ринкового простору	Створення вільної від конкуренції <i>ніші</i> в чинній структурі ринкового простору
Перемога над конкурентами	<i>Відсутність конкуренції завдяки інноваційній монополії</i>
Експлуатація існуючого попиту	Створення нового попиту й оволодіння ним
Компроміс «цінність-витрати»	Руйнування компромісу «цінність-витрати»
Побудова системи діяльності компанії залежно від стратегічного вибору, орієнтованого або на диференціацію, або на низькі витрати	Побудова системи діяльності компанії відповідно до завдань одночасного досягнення диференціації та зниження витрат

Джерело: уточнено і доповнено на основі [181]

Стратегія «блакитного океану» ґрунтується на відкритих інноваціях. За визначенням Г. Чесбро, відкриті інновації – це «цілеспрямоване надходження і вплив потоку знань, який прискорює внутрішні інновації в компанії» [145].

Він пояснює термін «відкритий підхід» тим, що компанії, з одного боку, мають більшою мірою використовувати зовнішні ідеї і технології у своєму бізнесі, а з іншого – дозволяти використовувати іншим компаніям свої невикористані ідеї. Інші автори теж визначають відкритість інновацій тим, що вони можуть бути створені як працівниками підприємства, так і іншими учасниками ринку і придбані для застосування в бізнес-процесах підприємства (табл.Б.3, дод. Б).

Реалізація стратегії «блакитного океану» потребує від інноватора нових підходів до створення споживчих цінностей. Очевидно, що для результативності інноваційної діяльності лідер не мусить самотійно генерувати нові ідеї, винаходити нові технології виробництва та прогнозувати потенційні запити суспільства; його завдання – вірно оцінювати можливості працівників, розвивати в кожному з них притаманні їм таланти, заохочувати їх до прояву ініціативи та стимулювати до пошуку нових рішень. Особливо, якщо йдеться про розвиток бізнесу. Адже конкурувати з транснаціональними компаніями, які формують свій стратегічний вибір за правилами «червоного океану», доволі складно і малопродуктивно. Завдяки своїй економічній потужі ТНК виграють у конкурентних перегонах на більшості традиційних сегментах ринку і менш потужним економічним гравцям доводиться відшукувати /створювати для себе ринкові ніші з невеликою споживчою ємністю.

В умовах вільного доступу до інформації про ринкові пропозиції і запити споживачів, а також за наявності достатнього рівня знань про тенденції науково-технічного прогресу такі ніші можуть створюватись навіть за незначного обсягу інвестицій. Це посилює роль знаннєвих ресурсів у формуванні конкурентних переваг малих підприємницьких структур. Однак здебільшого висока динаміка нових ринкових пропозицій властива сфері обслуговування – у виробничих галузях нові пропозиції споживчих цінностей з'являються набагато рідше. І однією з причин є більша капіталомісткість виходу у нові сегменти ринку, а значить – ризики неприйняття новинок ринком набагато істотніше впливатимуть на фінансовий стан підприємства. Тому доволі часто керівництво вітчизняних підприємств відмовляється від рішень

про його інноваційний розвиток (який передбачає радикальні зміни у структурі здійснюваних бізнес-процесів), надаючи перевагу інкрементальним інноваціям, що лише дещо поліпшують або розвивають базовий зразок продукції. За такого підходу до управління бізнесом ймовірність його динамічного зростання невисока, а режим функціонування наближується до безприбуткового.

Як підкреслювалось авторкою у [111], іншими можуть бути ринкові перспективи тих підприємств, чії керівники дотримуються стратегії проактивного лідерства – оперативно використовуючи переваги інформаційної асиметрії для створення й матеріалізації нових знань, а відтак – їх реалізації у проектах інноваційного розвитку. З огляду на те, що проактивні рішення завжди є більш ризикованими, ніж інкрементальні зрозуміло, що реалізація стратегії «блакитного океану» потребує від лідера-інноватора не тільки нового бачення способів створення споживчих цінностей, а й формування кола послідовників із таким же баченням. Для цього потрібний зовсім інший тип людей з іншими мотиваційними перевагами. Тому робота з кадрами (в частині формування компетентнісної і мотиваційної основи їх індивідуальної та групової поведінки) має бути в зоні постійної уваги керівництва сучасного підприємства – адже загальний успіх визначається здатністю індивідів до синергії спільної діяльності.

І для успішної реалізації планів розвитку важливо не лише досягати ефективності внутрішньої організаційної взаємодії, а й взаємодії з ширшим колом зацікавлених осіб, які є важливими для виживання й успіху підприємства. В теорії організації їх називають стейкхолдерами. Р. Фріман позиціює їх як «групи, без підтримки яких організація перестала б існувати» **[Ошибка! Источник ссылки не найден.163]**. В теорії лідерства до такого кола належать послідовники лідера, які складають його найближче оточення. Це так званий «закон ближнього кола», який виділив серед інших 21 законів лідерства Дж. Максвелл [193]. Наявність згуртованого кола послідовників перетворює одноосібне лідерство в командне, групове, розпорошене лідерство, всі учасники якого з ентузіазмом і натхненням працюють на кінцевий результат [56].

Коло стейкхолдерів сучасного підприємства є доволі значним. Воно охоплює передусім безпосередніх власників матеріальних і нематеріальних ресурсів, необхідних для реалізації проєктів розвитку (внутрішні стейкхолдери). Та не менш важливими є зовнішні групи зацікавлених осіб, які здатні або прямо впливати на економічну політику держави (регіону) щодо підтримки (чи ні) проєктів розвитку, або опосередковано (споживачі, посередники та ін.). Визначення кола стейкхолдерів здійснюється вищим менеджментом суб'єкта господарювання, виходячи із їх місця у системі ухвалення рішень і здатності впливати на цей процес.

В економічній теорії питання мотивації у відносинах між зацікавленими особами, що прагнуть задовольнити свої економічні інтереси, розглядаються з позицій агентської теорії, яка визначала специфіку економічних відносин в структурах ієрархічного типу, виділяючи в них принципалів і агентів (Г. Демсец [151], М. Дженсен і В. Меклінг [173], О. Вільямсон [10], О. Харт [167] та інші).

Перші розглядаються як власники ресурсів, другі – як їх розпорядники (уповноважені використовувати в інтересах принципалів). Ієрархічні відносини можна розглядати в різних контекстах. На макрорівні – як відносини всередині інститутів, що виконують функції державного управління (тоді принципал виступає від імені інтересів суспільства, формуючи таке законодавче поле економічної діяльності, яке б максимізувало соціально-економічну результативність процесів створення суспільних благ; агентами є урядовці, чиновники, які контролюють дотримання чинного законодавства суб'єктами підприємництва і здійснюють додаткові регулятивні функції у разі негативного перебігу подій. На мікрорівні (корпоративному рівні) принципалами виступають власники бізнесу, а агентами – наймані менеджери [167].

В обох випадках це прямі ієрархічні відносини, в яких ефективна співпраця досягається в руслі валентного і релевантного мотиваційного процесу. Як зазначає О.Харт [167, с. 18], одним із завдань принципалів у корпоративних структурах є побудова ефективної системи стимулювання

агентів – вона має спонукати їх діяти в інтересах принципалів. Якщо ж винагорода сприймається агентами як неадекватна, вони вдаються до опортунізму. О. Вільямсон зазначав, що люди-агенти мають вроджену здатність до раціоналізму, а тому їх поведінка є усвідомленою; проте лише обмежено усвідомленою і тому вони схильні до опортунізму, який є умовою задоволення їх власних потреб [10, с. 30]. Цей опортунізм може проявлятися по-різному, але в його основі – мотиваційний дисбаланс між принципалами та агентами.

Т. Дональдсон і Л. Пренстон, представляючи у своїй роботі основні положення концепції зацікавлених груп, акцентують увагу на необхідності конкретизації у часі опису змісту і структури процесів діяльності певного підприємства та його подання у вигляді організаційного об'єкту, через який численні і різні учасники вирішують свою множину завдань, що мають для них практичну цінність [152]. Дещо пізніше Т. Джонс і Т. Вікс уточнили, що предметною сферою теорії стейкхолдерів є також «природа взаємовідносин між зацікавленими сторонами, яка проявляється через процеси, що супроводжують відносини ресурсного обміну» [174].

Така чітка цілеорієнтованість лідера в умовах доволі значної невизначеності результатів реалізації проєктів розвитку дає підстави стверджувати, що ефективність управління ними безпосередньо залежить від того, наскільки взаємовигідними будуть позиції усіх груп учасників тих процесів обміну товарами і ресурсами, які закладені в цей проєкт. Адже стейкхолдери, забезпечуючи підприємство необхідними ресурсами, чекають в обмін на це задоволення своїх певних інтересів. Тобто, переважно економічний інтерес виступає реальною причиною дій економічних агентів, саме він є спонукальним мотивом до взаємодії з підприємством.

Оскільки стейкхолдерська концепція дає змогу урівноважувати інтереси основних економічних гравців в економічних відносинах підприємства, її можна вважати методологічно валідною і для формування мотиваційного середовища, сприятливого для реалізації цілей розвитку підприємства. Тобто, авторська позиція полягає в тому, що мотиваційний потенціал лідера, який

планує розвиток підприємства, має проявлятися (має реалізовуватися) в середовищі стейкхолдерів, що можуть бути дотичними (зацікавленими прямо чи опосередковано) у здійсненні цих планів (проектів). Різновекторність їх інтересів може бути доволі значною і для успіху запланованих змін лідеру важливо заручитися їх підтримкою.

Зважаючи на те, що проектування бізнес-процесів і їх реалізація здійснюється людьми, які, співвідносячи свої цілі із цілями підприємства, прагнуть максимізувати власну вигоду (винагороду), доцільно припустити, що динамічний розвиток підприємства (і перехід на вищу стадію ЖЦ), а також його стабільне функціонування на стадії розквіту значною мірою зумовлюється дієвістю мотиваційних технологій – технологій, націлених на формування у працівників підприємства мотиваційних переваг, які відповідають цілям і завданням підприємства на відповідному етапі ЖЦ.

За відсутності дієвих стимулів з боку суб'єкта управління (а дієвість визначається їх цінністю для задоволення потреб тих, на кого ці стимули спрямовані), мотивація слабшає, а то й зовсім втрачається. Цей висновок із теорії мотивації може служити підставою для твердження про те, що кризи управління, які спричиняють втрату підприємством позитивної динаміки розвитку, певною мірою можна пояснити втратою дієвості стимулюючих засобів для ключових груп його стейкхолдерів – від топ-менеджерів, менеджерів функціональних служб і проектів і до бізнес-партнерів, роль яких у створенні продукції може змінюватись по мірі зміни ринкових диспозицій кожного учасника партнерства. Це вказує на необхідність системного і динамічного підходу до вирішення питань формування і реалізації мотиваційного потенціалу трансформаційного лідерства – як в частині зовнішнього простору економічної взаємодії (стану і динаміки диспозицій учасників економічних процесів), так і стосовно внутрішнього середовища суб'єктів економічної діяльності, які реалізують проекти розвитку, використовуючи інтелектуальні можливості та мотиваційні переваги своїх працівників.

Висновки до першого розділу

1. Повоєнне відновлення економіки України та її зростання потребуватиме не тільки значних фінансових ресурсів, а й переосмислення їх ролі в структурі джерел економічного розвитку. В умовах стрімкого науково-технічного прогресу економічне зростання спостерігається в тих країнах, де приділяється належна увага розвитку інтелектуальної складової людських ресурсів. Водночас відновлення має вестись з урахуванням глобальних технологічних трендів і зміни акцентів у побудові моделей ведення бізнесу. Така модель має технологічно відповідати викликам глобального «зеленого переходу», що дозволить підприємцям зайняти конкурентні позиції в структурі міжнародного поділу праці. Масштабність і складність реалізації відповідних проєктів розвитку потребує високої соціальної активності та ефективного лідерства, здатного не тільки сформулювати привабливу модель майбутнього, а й залучити до реалізації планів усіх зацікавлених осіб.

2. Результативна й ефективна співпраця людей можлива завдяки їх розумінню цінності внеску кожного у вирішення тих завдань, які є необхідними для досягнення встановленої для даної спільноти мети. Ключову роль у визначенні як самої мети спільної діяльності, так і ролі (а значить – і цінності) кожного учасника у її досягненні відіграють лідери, які зазвичай є суб'єктами (ініціаторами і мотиваторами) інноваційних змін. Лідери ініціюють зміни і досягають результатів завдяки вмінню викликати ентузіазм у членів свого соціуму. На основі аналізу наукових підходів до сутності лідерства як явища і зв'язку між лідерами та наслідувачами виділили особливості лідерської поведінки в ситуаціях високої невизначеності і ризику, які потребують зміни економічної поведінки об'єктів лідерського впливу. Акцентували на тому, що лідери, беручи на себе роль рушіїв прогресивних змін, мають, з одного боку, спрямовувати інтелектуальні зусилля учасників економічних і соціальних процесів у напрямі, що відповідає економічним інтересам власників бізнесу, а з іншого – забезпечувати відповідність способів реалізації суб'єктами ринку

своїх економічних інтересів з урахуванням загальних цивілізаційних цінностей. Аргументовано, що вирішення цього завдання потребує адекватних мотиваційних важелів.

3. На основі дослідження наукових підходів до трактування змісту мотивації та мотиваційного процесу виділили специфіку диспозиційного, компетентнісного та когнітивного підходів як таких, що дають змогу видозмінювати структуру мотивацій і перебіг мотиваційного процесу під впливом зовнішніх чинників. Виділили мотиваційну складову базових характеристик (здібностей) лідера і сформуvalи авторське бачення змісту мотиваційного процесу через поєднання диспозиційного і когнітивного підходів. Ввели авторське тлумачення терміну «мотиваційний потенціал лідера» – як здатність лідера вірно ідентифікувати спектр потреб і структуру мотивів членів свого соціуму (своїх послідовників) і використовувати ці знання для їх релевантної актуалізації в контексті пробудження і підтримання активних дій послідовників для досягнення визначених лідером цілей. Відштовхуючись від цього визначення, виділили основні завдання лідера у мотиваційному процесі, які й формують його мотиваційний потенціал: 1) ідентифікація структури потреб і мотиваційних пріоритетів членів соціуму; 2) формування і підтримання сприятливого мотиваційного середовища для реалізації визначених лідером цілей.

4. Мотиваційний процес є мультикомпонентним і його ефективність залежить від багатьох чинників. Їх релевантне використання потребує чіткості в розумінні складових, що можуть посилювати або послаблювати лідерський вплив. Такими складовими є: 1) розуміння лідером потреб і мотивів своїх послідовників з урахуванням індивідуальних особливостей і відмінностей; 2) здатність лідера актуалізувати ті мотиваційні вектори, які надихатимуть послідовників на досягнення визначених лідером цілей; 3) підтримання дієвості мотиваційного процесу в часових координатах через використання до учасників релевантних стимулів (матеріальних чи нематеріальних) в розрізі визначених цілей і завдань; 4) забезпечення гармонійного балансу інтересів усіх груп

зацікавлених осіб в контексті цілей функціонування і розвитку організації. Акцентовано на тому, що ентузіазм є результуючим вектором структури мотивацій індивіда та групи людей, які можна віднести до тих, що спрямовані на задоволення потреб вищого порядку. В свою чергу, ця структура опирається на ціннісні орієнтири, сформовані історично у певному соціумі і відображається через певні поведінкові стереотипи.

5. Опираючись на висновки ситуаційного підходу в теорії лідерства, які підкреслюють необхідність врахування специфіки робочих завдань і ступеня зрілості відносин у групі для визначення найбільш дієвих методів лідерського впливу на поведінку послідовників, співвіднесли ці висновки із цілями функціонування і розвитку підприємства. Це дало підстави стверджувати про необхідність відображення цієї специфіки у мотиваційному процесі – через формування відповідної мотиваційної моделі лідерства. Цю дефініцію запропоновано трактувати як модель відносин лідера і послідовників, яка пов'язує цілі спільної діяльності із персональними мотивами кожного і здатністю лідера обрати релевантні співвідносно ситуації засоби їх актуалізації для досягнення поставлених цілей. На основі порівняльного аналізу змісту трансакційного і трансформаційного лідерства акцентовано його мотиваційну основу і зроблено висновок, що трансакційна мотиваційна модель може бути ефективною в робочих групах, що вирішують рутинні робочі завдання, а трансформаційна модель – для вирішення завдань розвитку підприємства. З огляду на специфіку цілей розвитку підприємства як економічної системи, в якому домінують інноваційність і ризикоорієнтованість для досягнення вищої економічної результативності, трансформаційне лідерство доцільно ототожнювати з підприємницьким лідерством.

6. Враховуючи специфіку завдань розвитку підприємства, які стратегуються в умовах невизначеності, містять новизну, потребують творчості для їх вирішення і відрізняються неоднозначністю результатів та критеріями їх вибору, підкреслено, що їх вирішення потребує командної роботи і ефективної організаційної взаємодії. Акцентовано на тому, що ефективна організаційна

взаємодія можлива за обґрунтованого й адресного вибору важелів стимулювання з урахуванням не тільки професійно-кваліфікаційних характеристик працівників, а також їх здатності до командної роботи. Для розвитку цієї здатності слід урізноманітнювати методи мотиваційного впливу на персонал, дотримуючись, з одного боку, персоналізованого підходу до організації мотиваційного процесу, а з іншого – культивуючи відповідні цінності через корпоративну культуру, яка має значний потенціал формування поведінкових стереотипів у організаційному середовищі.

7. Згідно інституційної економічної теорії, підприємства є сукупністю економічних агентів, що вступають між собою у агентські відносини з приводу обміну ресурсами і благами. У проєктах інноваційного розвитку підприємства забезпечити ефективність організаційної взаємодії надзвичайно важливо – для зменшення помилок учасників в ході його реалізації. Вирішальну роль при здійсненні остаточного вибору відіграють бачення і позиції тих учасників агентських відносин, які займають лідерські позиції. З урахуванням місії і призначення лідера в процесах інноваційного і сталого розвитку структуровано сукупність його ролей і функціональних обов'язків. Позиційовано функцію мотивації, яка виступає об'єднувальним чинником інтересів різних груп зацікавлених осіб (стейкхолдерів). Акцентовано на тому, що реалізація проєктів розвитку має здійснюватися так, щоб підтримувати мотивацію всіх стейкхолдерів до досягнення поставлених цілей. Тому їх мотиваційні преференції мають бути чітко ідентифіковані, що дозволить використати їх актуалізацію в системі управління за цілями і оптимізувати процес стейкхолдерської взаємодії за всіма етапами життєвого циклу проєктів.

Викладений в цьому розділі матеріал оприлюднений в [1], [2], [4], [11], [12], [13], [14], [15], поданих у списку наукових праць авторки

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ДИНАМІКИ, ПРІОРИТЕТІВ ТА ДІЄВОСТІ МОТИВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ЛІДЕРСТВА В УКРАЇНІ

2.1. Макроекономічні тренди ділової активності і структурні зміни в економіці України під впливом війни – аналіз з позицій підприємницького лідерства

Економіка кожної країни є складною макроекономічною системою, структура якої залежить від багатьох чинників – наявності специфічних рідкісних чи важливих для забезпечення суспільних потреб природних ресурсів, які можуть слугувати предметами економічного обміну, якості людського потенціалу та ефективності його використання в процесах створення суспільних благ та розвитку нового знання, загального рівня розвитку суспільства та обґрунтованості його інститутів, які можуть гальмувати або стимулювати науково-технічний і суспільний прогрес і багато іншого. Каркас національної економіки формують галузі, які створюють конкурентоспроможні на глобальному ринку продукти і надають послуги різного призначення для широкого кола користувачів. В тісній співпраці з ним функціонують інші підприємства, які мають різну галузеву приналежність, відрізняються масштабами діяльності, організаційно-правовими формами господарювання та іншими відмінностями. Усіх їх об'єднує те, що вони працюють в межах чинного законодавства, підпорядковуються економічним законам і законам суспільного розвитку і обирають ті види діяльності, на які є запит з боку суспільства. В ринковій економіці лідерських позицій досягають ті підприємства, які здатні задовольнити суспільні потреби найкращим чином.

Однак дія економічних законів порушується, коли в нормальний перебіг соціально-економічного розвитку країни втручаються зовнішні сили, які діють всупереч встановлених законів, нехтують міжнародно визнаними правилами економічної взаємодії і просто фізично знищують матеріальну основу багатьох видів бізнесу. Такою є нинішня ситуація в Україні, зумовлена повномасштабним вторгненням російських військ на її суверенну територію в лютому 2022 р. На рис.2.1 показано зміни індексів фізичних обсягів ВВП та індексів промислової продукції як такого сектору національної економіки, де формується найбільша додана вартість в динаміці 2016-2023 рр. [32]. Відлік з 2016 року для аналізу статистичних даних обрано тому, що фактично в цьому році почалось відновлення економіки України після підписання Мінських домовленостей і припинення активних бойових дій на Сході України.

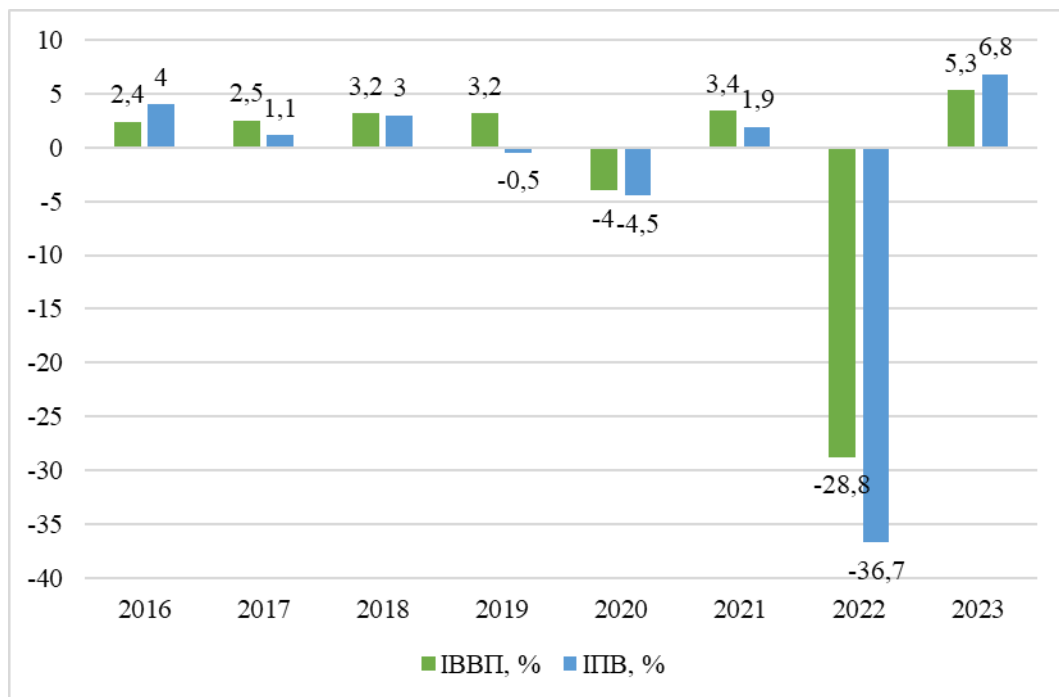


Рис.2.1. Зміни індексів основних макроекономічних показників економіки України у відсотках до попереднього року (ІВВП – індекс валового внутрішнього продукту, ІПВ – індекс промислового виробництва)

Джерело: побудовано авторкою на основі [31; 32]

Як видно із графіка, майже до 2021 р. динаміка індексів була позитивною (за винятком 2020 р., коли пріоритети економічного розвитку змінились внаслідок зміни політичних еліт). Та вже у 2021 р. економічне зростання відновилося. Війна стала основним руйнівним чинником цього зростання. У 2022 р. ВВП України знизився порівняно з попереднім роком на 28,8 %, в т.ч. в секторі переробної промисловості – на 42,2%, будівництва – на 66,9 %, сільського господарства – на 25,2% [32].

Це було найбільшим спадом обсягу валового внутрішнього продукту за часів незалежності, що підкреслили у своїх дослідженнях кризових явищ в економіці України Н.Тюріна зі співавторами [100]. Це стало шоком для усіх сфер економічної діяльності – і доходи населення в середньому зменшились на 14-15%, на 30-35% впав внутрішній попит на товари й послуги. Різке зменшення економічної активності спричинило зростання дефіциту бюджету – і для поповнення можливостей фінансувати державні видатки урядом було докладено значних зусиль для зовнішніх запозичень. В 2022 р. іноземне фінансування склало 36% від бюджету України. Війна вплинула і на зростання державного боргу – на кінець 2022 р. він сягнув 6,4 трлн. грн. [156]. Перебіг війни за майже три роки не зміг позитивно вплинути на стан економіки – основні економічні тренди залишаються негативними.

І сучасний стан економіки України багато науковців і політиків називають катастрофічним [16; 74; 100] – за роки повномасштабної російсько-української війни майже повністю зруйновано основні експортоспроможні галузі – починаючи від металургійної, хімічної промисловості і завершуючи електротехнічним машинобудуванням. Саме ці галузі складали основні товарні пропозиції України на глобальних ринках (див. табл.В.1, дод. В) і саме вони могли б скласти кістяк її потенціалу відтворення. Як видно із табл.2.1, експорт зерна і продукції металургії у 2021 р. займали кожна майже п'яту частину загального обсягу., а в 2023 р. експорт чорних металів знизився вп'ятеро.

Таблиця 2.1

Структура зовнішньої торгівлі України у 2020-2024 роках за основними товарними позиціями

Назва товарів	2020			2021			2022			2023			2024		
	млн. дол. США	у % до 2019	у % до загаль ного обсягу	млн. дол. США	у % до 2020	у % до загаль ного обсягу	млн. дол. США	у % до 2021	у % до загаль ного обсягу	млн. дол. США	у % до 2022	у % до загаль ного обсягу	млн. дол. США	у % до 2023	у % до загаль ного обсягу
Зернові культури	9 410,67	97,7	19,1	12 343,85	131,2	18,1	9 108,15	73,8	20,6	8 306,67	91,2	23,0	9 418,26	113,4	22,6
Чорні метали	7 690,56	88,0	15,6	13 950,11	181,4	20,5	4 532,37	32,5	10,3	2 647,71	58,4	7,3	3 096,34	116,9	7,4
Жири та олії тваринного або рослинного походження	5 746,92	121,4	11,7	7 037,23	122,5	10,3	5 948,57	84,5	13,5	5 649,06	95,0	15,6	5 756,43	101,9	13,8
Руди, шлак і зола	4 420,74	123,1	9,0	7 119,59	161,0	10,5	3 079,70	43,3	7,0	1 870,05	60,7	5,2	2 940,87	157,3	7,0
Готові харчові продукти	3 361,03	104,4	6,8	3 788,47	112,7	5,6	2 496,89	65,9	5,7	3 271,70	131,0	9,0	3 755,72	114,8	9,0
Продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості	2 020,11	104,6	4,1	2 815,60	139,4	4,1	1 286,75	45,7	2,9	888,20	69,0	2,5	973,13	109,6	2,3
Електричні машини	2 572,44	92,8	5,2	3 139,29	122,0	4,6	2 557,29	81,5	5,8	1 664,39	65,1	4,6	2 278,03	136,9	5,5
Насіння і плоди олійних рослин	1 842,43	71,9	3,7	2 435,16	132,2	3,6	3 757,69	154,3	8,5	2 819,49	75,0	7,8	3 393,75	120,4	8,1
Інше	12 126,93	95,6	24,7	15 443,03	168,6	22,7	11 368,19	74,6	25,8	9 065,64	82,4	25,1	10 120,58	129,2	24,3
Всього	49 191,82	99,9	100,0	68 072,33	141,2	100,0	44 135,59	72,9	100,0	36 182,90	80,9	100,0	41 733,12	122,3	100,0

Джерело: сформовано авторкою за [95]

Навіть агросектор, який в довоєнний період забезпечував майже 20% експортної виручки тільки від продажу зерна [95], значно погіршив свої позиції на глобальному ринку. Причина не тільки у втраті агрофірмами доступу до значної частини сільськогосподарських угідь, що опинились на тимчасово окупованій території, а й у масштабних проблемах з логістикою, які перешкоджають сталості заново сформованих товарно-експортних потоків для реалізації традиційного асортименту сільськогосподарської продукції за укладеними міжнародними угодами. Як видно із табл.2.1, експорт зернових знизився у 2022 р. майже на 26%, у 2023 р. – ще на 8,9% порівняно з 2022 р. На цьому фоні у 2023-24 рр. збільшилась частка експорту готових харчових продуктів (сягнула 9% проти 5,6% у 2021 р.), хоча в абсолютних цифрах порівняно з 2021 р. обсяги експорту були меншими і навіть у 2024 р. не досяги рівня 2021 р. (3,76 млрд. дол. проти 3.79 млрд. дол). Загалом, динаміка експорту у 2024 рр. показала деяке покращення проти 2023 р., і особливо за позицією «Електричні машини» – зростання більше 600 млн. дол. США (рис.2.2).

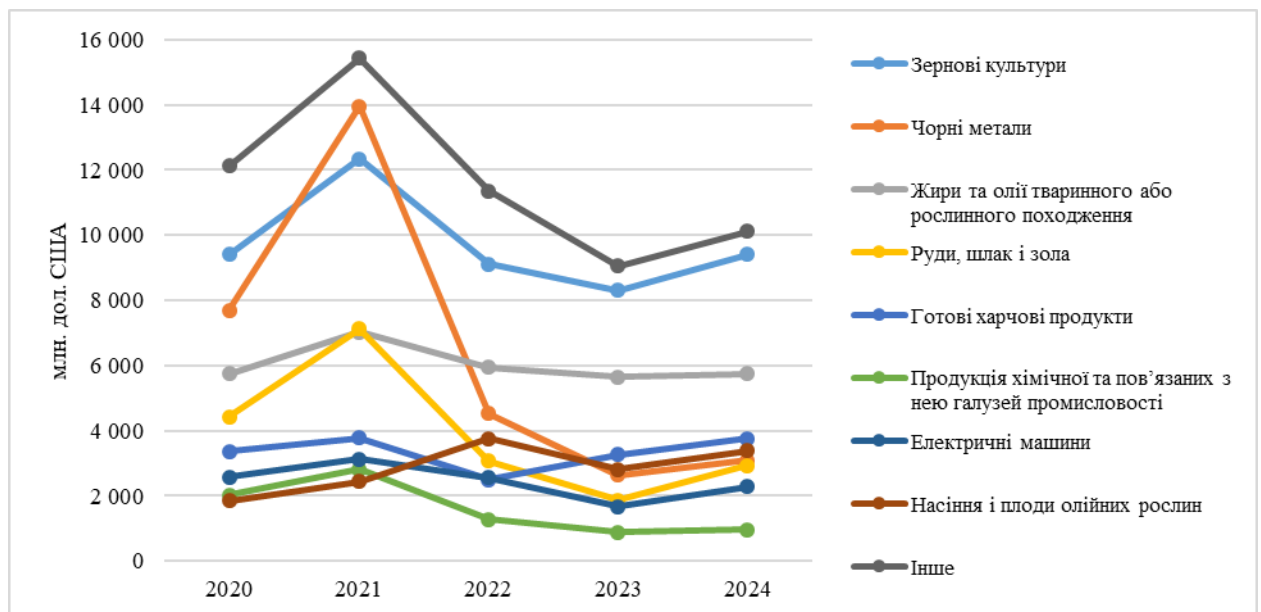


Рис. 2.2. Динаміка обсягів експорту продукції України 2020 - 2024 років

Джерело: побудовано авторкою за [95],

У виснаженій війною Україні втрата значної частини експортної виручки суттєво погіршує фінансові можливості уряду відновлювати і підтримувати життєздатність цивільної інфраструктури і нарощувати обороноздатність збройних сил. Тим більше, що економічна активність населення залишилась доволі прийнятною переважно у сфері послуг (зокрема, торгівлі), про що свідчать дані опитування НБУ [62] і порівняльні статистичні дані щодо діяльності підприємств у 2022-2024 рр. [63]).

Це логічно, зважаючи на ракетний терор з боку російських агресорів і значне руйнування об'єктів цивільної інфраструктури України. За результатами опитування підприємств, проведених в межах Європейської бізнес асоціації Unlimit Ukraine у травні 2023 р., переважна їх більшість вказала, що мала значні втрати під впливом російської агресії – і лише 6% заявили, що втрат не мали, стільки ж не дали чіткої відповіді (рис.2.3).

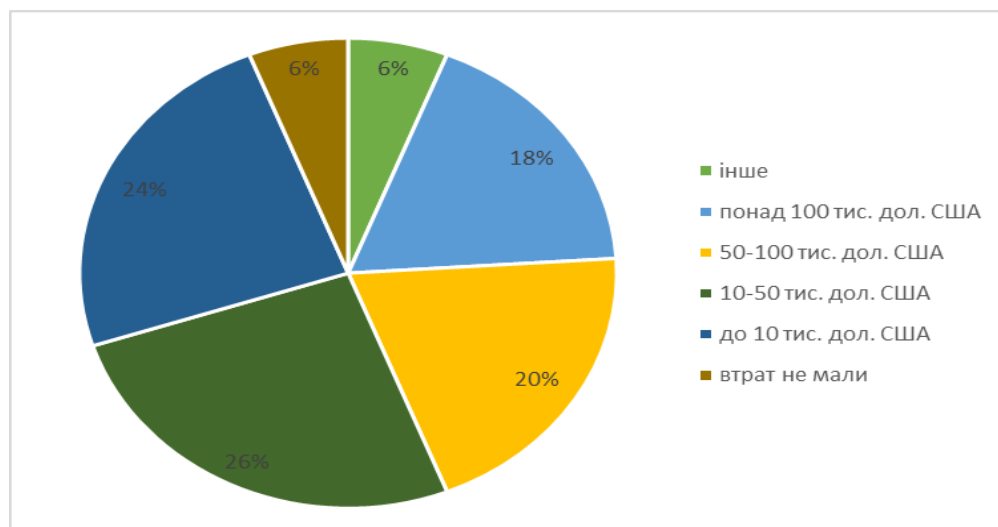


Рис.2.3. Втрати бізнесу від війни (травень 2023 р.)

Джерело: побудовано за [65]).

Доволі песимістичними були і настрої представників малого і середнього бізнесу. Проведені на початку 2023 р. опитування в середовищі МСБ засвідчили, що понад 2/3 респондентів вважали існуючу в Україні економічну ситуацію несприятливою для ведення бізнесу (42% – несприятливою, а 29% – катастрофічною). А 38% вважали, що середовище для роботи бізнесу й далі

ускладнюватиметься і ділова активність погіршуватиметься [33]. До того ж, масштабне руйнування енергогенеруючих і маневрових потужностей у травні 2024 р. спричинило тимчасову зупинку більше половини підприємств по всій території України. Це особливо вдарило по переробній промисловості (яка увійшла в сезон переробки плодово-ягідної продукції), погіршило ритмічність діяльності тих промислових підприємств, що виконували замовлення ОПК та працювали на внутрішній ринок.

Проблеми руйнування економічного потенціалу України під час війни та пошук можливостей його відновлення є предметом наукового інтересу багатьох вітчизняних науковців. Зокрема, цьому присвячені роботи Л. Дейнеко [16], М. Дихи, В. Лук'янової і В.Полозової [155], Н.Карвацької, Т. Назарчук і Н.Тюріної [100], В.Рихліцького [74], Н.Рогожук [75], Н.Хрущ [112] і багатьох інших. У проведених ними дослідженнях аналізуються бізнес-ризики в умовах воєнного стану [74], визначаються можливості малих підприємств в реалізації потенціалу розвитку економіки України в умовах війни і повоєнного відновлення, окреслюються перспективи розвитку окремих сегментів національної економіки в умовах війни та повоєнному відновленні (наприклад, аграрного бізнесу [75], ІТ-сектора [50], переробної промисловості [16] тощо). Однак важливо бачити не перспективи розвитку окремої галузі, а сформувати загальну картину потенціалу економічного зростання України.

Це робить нагальною проблему аналізу економічного потенціалу тієї частини вітчизняного бізнесу, яка змогла відновитись і виробляє необхідні для суспільства продукти та послуги, допомагає військовикам та наповнює бюджет податками. Такий аналіз необхідний для того, щоб зрозуміти, які структурні зміни відбулися в економіці України під впливом війни та яким чином вони визначатимуть її можливості задовольняти воєнні потреби, підтримувати прийнятний рівень життєзабезпечення населення під час війни та бути основою повоєнного відновлення і розвитку. А отже – потребують підприємницького лідерства для реалізації проєктів інноваційного розвитку.

Аналізуючи процеси, які відбуваються нині в економіці України, можна стверджувати, що збереження динаміки наявних тенденцій загрожує економічній безпеці країни – адже нанесено непоправної шкоди багатьом галузям, які складали основу її міжнародної конкурентоспроможності. І очевидно, що відновлення і розвиток економіки потребуватиме не тільки значних інвестиційних ресурсів і часу, а й суттєвих трансформацій. Глобальний ринок також змінився і Україна має визначити своє нове місце на ньому, бажано – не сировинного додатку до економік розвинених країн, а виробника товарів із високою доданою вартістю. Для цього необхідно забезпечити належні умови для становлення високотехнологічних галузей і появи конкурентоспроможних суб'єктів ринку, здатних створювати економічно привабливі ринкові ніші. Як показує досвід розвинених економік, це потребує посилення підприємницької складової в їх діяльності – адже підприємці за своїм класичним означенням є інноваторами, вони стають першопрохідцями технологічного поступу та активно включаються у технологічне переоснащення бізнесу.

Проте масштаби економічної діяльності у більшості учасників підприємницького сектору невеликі, що не дає їм змоги акумулювати достатні ресурси для наступальної інноваційної стратегії – навіть за умови належного юридичного захисту їх інноваційних рішень. Негативним наслідком цього є запізнення із виведенням на ринок перспективної новинки – навіть за умови її піонерного освоєння. Значно зменшились інвестиційні можливості більшості підприємців України наразі – внаслідок погіршення ділових очікувань залучати капітал стратегічних інвесторів майже неможливо, а кошти грантів дуже обмежені. До того ж, має місце стиснення споживчого попиту через війну, що може ускладнювати ведення звичного бізнесу і вимагатиме його переформатування. А це додаткові витрати.

Як показали дослідження, із фінансовими труднощами після повномасштабного вторгнення в країну російських військ зіткнулися дуже багато суб'єктів підприємництва (див. рис.2.3). І для відновлення та розвитку

бізнесу їм потрібні доволі значні ресурси. Так, згідно опитування Центру економічного відновлення (CER) в межах проєкту Програми розвитку ООН (UNDP) «Підтримка України» [66], лише в західному регіоні менше 1% респондентів вказали, що мають додаткову фінансову потребу більше \$3 млн. для відновлення своєї діяльності. В решті регіонів ця потреба наближається до 10%. (північні і східні області). По всій масі опитуваних найбільша частка додаткових фінансових ресурсів для розвитку бізнесу в наступні три роки перебуває в межах \$300 тис. – \$1 млн., що також є значною сумою (рис.2.4).

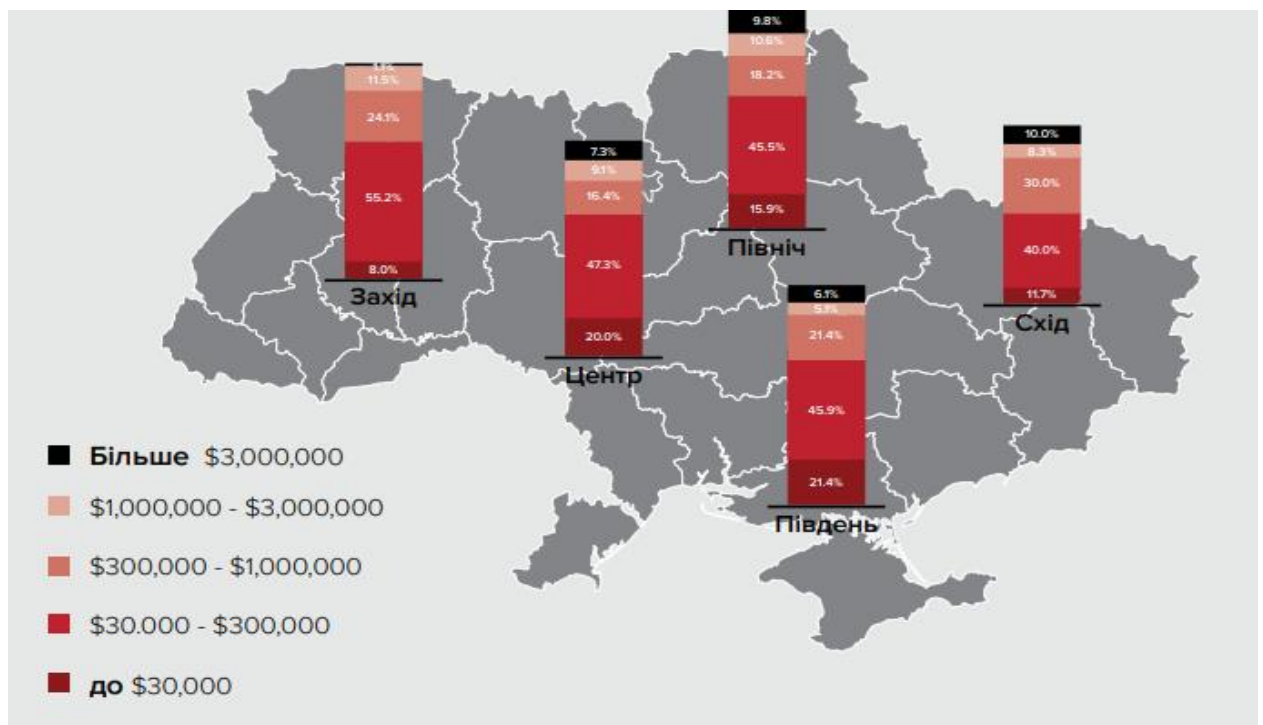


Рис. 2.4. Потреба бізнесу в додаткових фінансових ресурсах для реалізації стратегії розвитку в наступні три роки

Джерело: за результатами опитування [66]

Усе це відобразилось на економічних результатах суб'єктів господарювання (СГ) у 2022 році, які значно погіршились майже за всіма видами економічної діяльності (табл.2.2, складена на основі [18]).

Таблиця 2.2

Динаміка результатів економічної діяльності підприємств України (2021-2023 рр.)

	Обсяг реалізованої підприємствами продукції (товарів, послуг), млрд. грн			Зміна показника,%		Кількість підприємств, од.			Зміна показника%	
				2022/ 2021	2023/ 2022				2022/ 2021	2023/ 2022
	2021	2022	2023			2021	2022	2023		
Сільське, лісове та рибне господарство	943,49	682,41	782,62	72,3	114,7	73368	53281	62960	72,6	118,2
Промисловість	4999,41	4008,47	4543,62	80,2	113,4	126337	102500	114155	81,1	111,4
Будівництво	539,50	264,52	360,88	49,0	136,4	56926	44720	50621	78,6	113,2
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів	5994,85	4452,09	5771,55	74,3	129,6	826129	661158	714544	80,0	108,1
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	654,50	541,96	638,67	82,8	117,8	98307	88184	101749	89,7	115,4
Тимчасове розміщування й організація харчування	107,29	38,18	62,22	35,6	163,0	71748	57734	67318	80,5	116,6
Інформація та телекомунікації	528,45	292,11	338,00	55,3	115,7	234188	295912	306822	126,3	103,7
Фінансова та страхова діяльність	395,83	483,03	658,85	122,0	136,4	10225	9261	10106	90,6	109,1
Операції з нерухомим майном	192,78	124,79	168,91	64,7	135,4	95809	79131	86625	82,6	109,5
Професійна, наукова та технічна діяльність	451,81	296,46	339,27	65,6	114,4	140374	137409	160419	97,9	116,8
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	161,14	102,98	123,33	63,9	119,8	53735	45891	52651	85,4	114,7
Освіта	16,65	5,73	7,76	34,4	135,4	16733	17450	25321	104,3	145,1
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	195,37	179,95	186,20	92,1	103,5	37583	32268	38131	85,9	118,2
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	20,97	8,48	6,51	40,4	76,8	15774	13548	16116	85,9	119,0
Надання інших видів послуг	38,02	4,69	5,80	12,3	123,7	116416	94129	105719	80,9	112,3
Усього	15240,05	11485,86	14052,75	75,4	122,4	1973652	1732576	1913257	87,8	110,4

Як видно із проведених розрахунків, загальна картина результатів діяльності підприємств у 2022 р. погіршилась як за кількістю СГ, так і за обсягами реалізації ними продукції чи послуг, склавши всього 75,4% від попереднього, довоєнного року. Проте структурний аналіз кількісних змін показників за видами економічної діяльності показує деякі відмінності у їх динаміці. Так, загальна кількість СГ за рік зменшилась на 12,2%, а обсяги доходів від реалізації ними продукції (послуг) – на 24,6%. І це з урахуванням того, що мало місце суттєве зростання цін внаслідок інфляції. Тому очевидно, що загальне тло економічної діяльності погіршилось, але багато підприємців намагаються підтримувати економічну активність і залишитись на ринку, хоча ділові очікування бізнесу були в 2022 р. доволі песимістичними. Це підтверджується динамікою Індексу очікування ділової активності (ІОДА) (рис.2.5).

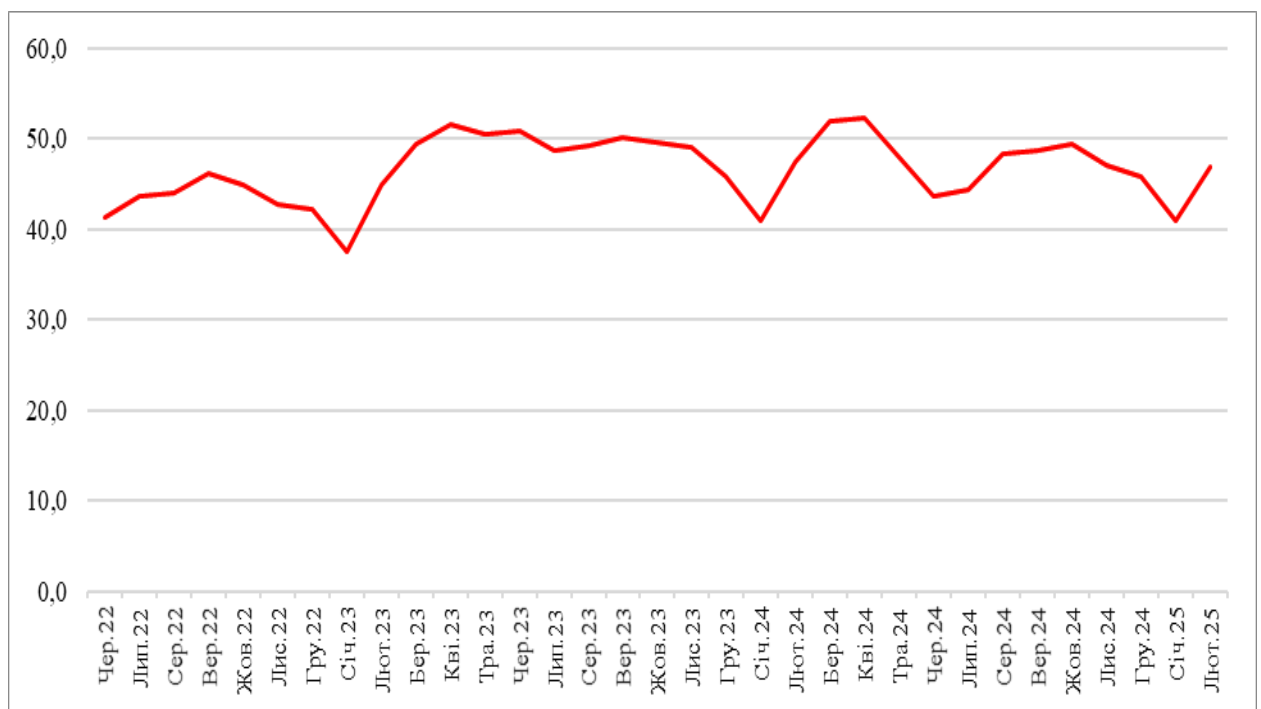


Рис.2.5. Динаміка індексу очікування ділової активності в Україні

Джерело: побудовано авторкою за [62]

ІОДА розраховується НБУ для вибірки підприємств різних сфер економічної діяльності щомісячно. У вересні 2022 р. цей показник дорівнював 46,1, в жовтні знизився до 44,9, в листопаді – до 42,7, в грудні –

до 42,1. А в січні 2023 року цей індекс склав 37,5 І це логічно, зважаючи на ракетний терор з боку російських агресорів і значне руйнування об'єктів цивільної інфраструктури та особливо енергетичної системи України.

В наступні місяці 2023 р. індекс став поліпшуватися, проте досяг позитивних значень лише в квітні-червні, а далі (на тлі погіршення ситуації в зоні бойових дій) знову знизився (див.рис.2.5). Позитивні весняні очікування у 2024 р. змінились на негативні – особливо після травневих пошкоджень енергетичної системи. І лише під кінець літа та у вересні став наблизатись до нейтральних значень. У серпні 2024 р. індекс склав 48,4 у вересні – 48,7. [62]. Позитивні очікування продемонстрували підприємства промислового сектору (50,3) , торгівлі (52,1) і будівництва (50,1). Однак у сфері послуг вони залишились нижчими нейтрального рівня (44,6), що вплинуло і на загальний індекс очікувань ділової активності.

Позитивні ділові очікування, які мали місце у 2023 році, відобразились і на результатах діяльності підприємств. Як видно із табл. 2.2, у 2023 р. загальний обсяг реалізації продукції і послуг зріс порівняно з попереднім роком на 22,4%, при цьому кількість підприємств, які його забезпечили зросла менше – на 10,43%. Тобто, зросла продуктивність бізнесу з розрахунку на один суб'єкт господарювання. І хоча відновлення загалом по усіх видах економічної діяльності не відбулося до рівня 2021 року (лише 92,4% за обсягом реалізації і 96,9 – за кількістю підприємств), все ж динаміка позитивна. І це означає, що бізнес поступово адаптується до нових реалій бізнес-середовища, знаходить шляхи долати загрози і використовує нові можливості, незважаючи на значну кількість ризиків, з якими підприємствам доводиться стикатись під час війни і розробляти заходи для мінімізації їх негативного впливу.

Свідченням тому є результати дослідження Mastercard SME Index 2024, в процесі якого було проаналізовано стан та ключові потреби мікро-, малого та середнього бізнесу в Україні, а також перспективи їхнього розвитку [102]. Дослідники з'ясували, що кожен шостий опитаний підприємець відкрив свій

поточний бізнес вже після початку повномасштабної війни, хоча 66% з них не мали попереднього досвіду бізнес-діяльності. При цьому 16% респондентів уже працюють на зовнішніх ринках, а 40% – планують на них виходити в найближчому майбутньому. Та багатьом із них (41% опитаних) для реалізації своїх планів не вистачає коштів, а 41% підприємців вказали, що не вистачає ринків збуту. Тобто, бізнес міг би розширювати свої потужності, але для цього потрібен платоспроможний попит.

Це опитування, яке проведене у жовтні 2024 р. показало, що підприємницький сектор в Україні має потенціал відродження. І може змінюватись, виходити на нові ринки збуту, створювати нові ринкові ніші. Однак не у всіх секторах економічної діяльності пов'язані з війною загрози проявились однаково негативно. Детальніший аналіз наведених в табл.2.2 даних показує, що в розрізі видів економічної діяльності впродовж досліджуваного періоду мали місце різновекторні зміни. Так, у будівництві спад обсягів реалізації відбувся маже удвічі (51%), а кількість підприємств знизилась на 21,5%; приблизно така ж картина в готельно-ресторанному бізнесі (відповідно спад на 64,4% і 19,5%), а найгірша ситуація з розбіжністю спаду доходів і кількості СГ – у наданні індивідуальних послуг населенню (інших – за чинною класифікацією), у сфері спорту та відпочинку (відповідно спад на 59,6% і 14,1%) та у сфері адміністративного й допоміжного обслуговування (відповідно зменшення на 36% і 14,6%).

Інша картина змін у сфері фінансової та страхової діяльності – кількість СГ зменшилась на 9,43%, а обсяги доходів – зросли на 22,03%. Тобто, умови функціонування цієї галузі впродовж 2022 р. покращилися – особливо у тих СГ, які залишились на ринку (очевидно, що скорочення відбулось через те, що на тимчасово окупованих територіях такі установи перестали працювати, а споживачі їх послуг перерозподілились між іншими). Разом з тим, поліпшення результатів діяльності банківського сектору не стало наслідком впливу лише вказаних обставин, а передусім впливом регулятора, який вдався до радикальних дій для збереження стабільності

фінансової системи України після початку повномасштабних воєнних дій з боку російського агресора. По-перше, НБУ випустив депозитні сертифікати, прибутковість трьохмісячних вкладів на які склала 25%. По-друге, було заборонено репатріацію грошей з України, що сприяло накопиченню коштів на рахунках. З урахуванням зменшення попиту бізнесу на кредити, ці гроші банками вкладались у депозитні сертифікати. Звичайно, це тимчасове явище, але воно забезпечило значний позитивний результат для багатьох учасників фінансового ринку. Зокрема, ПУМБ за 8 міс. 2023 р. заробив на державних сертифікатах 3,7 млрд. грн. – це на 2,4 млрд. грн. більше, ніж у 2022 р. [101].

Якщо ж не брати до уваги фінансовий сектор, то в інших сферах економічної діяльності на результати господарювання підприємств впливали зумовлені війною обставини загального характеру. І хоча уряд намагався підтримати економіку, вносячи поправки до чинної системи оподаткування (та зменшивши податковий тиск однаковою мірою для всіх видів діяльності), але вони не змогли компенсувати втрачені можливості підприємств працювати у довоєнному режимі. І, як видно із табл. 2.2, погіршення відбулося у всіх галузях, за винятком фінансового сектору.

Водночас, з огляду на існуючі відмінності у динаміці кількісних показників діяльності підприємств різних галузевих груп, доцільно порівняти також показники, що відображають економічні результати з розрахунку на одного суб'єкта господарювання кожної групи. Результати їх розрахунку, зробленого на основі офіційних статистичних даних за 2021-2022 роки, подано в табл. 2.3. Вони підтверджують виявлені тенденції, які вказують на те, що найбільших втрат зазнала сфера послуг, які мають переважно індивідуалізований характер. Зниження продуктивності СГ (доходів на одне підприємство) склало від 30 до 85% залежно від видів послуг. І це може вказувати на те, що сфера зазначених видів послуг найбільше втратила цінність для споживачів, а значить – і мотивацію підприємців до їх розвитку.

Таблиця 2.3

**Порівняльні результати економічної діяльності підприємств України у
2021/2022 роках з розрахунку на одного суб'єкта господарювання**

	*Обсяг реалізації продукції (товарів, послуг) з розрахунку на одного СГ		
	2021 р., млн. грн	2022 р., млн. грн	Зміни 2022/2021, %
Усього	7,72	6,63	85,85
Сільське, лісове та рибне господарство	12,86	12,81	99,60
Промисловість	39,57	39,11	98,82
Будівництво	9,48	5,91	62,41
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів	7,26	6,73	92,80
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	6,66	6,15	92,31
Тимчасове розміщування й організація харчування	1,50	0,66	44,23
Інформація та телекомунікації	2,26	0,99	43,75
Фінансова та страхова діяльність	38,71	52,16	134,73
Операції з нерухомим майном	2,01	1,58	78,37
Професійна, наукова та технічна діяльність	3,22	2,16	67,03
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	3,00	2,24	74,83
Освіта	1,00	0,33	33,01
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	5,20	5,58	107,28
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	1,33	0,63	47,07
Надання інших видів послуг	0,33	0,05	15,26

Джерело: розраховано на основі [18]

Але це може свідчити й інше – підприємці, що надають послуги, найкращим чином можуть виводити бізнес «у тінь», не фіксуючи обсяги виконаних робіт або ж фіксуючи їх лише за тими статтями витрат, які мають бути обов'язково обліковані (матеріали, комунальні платежі, мінімальний рівень оплати праці найманих працівників тощо). Тобто, обліковуючи доходи за мінімальною вартістю надаваних послуг. Тим більше, що поки що це дозволяє робити чинна система оподаткування, яка охоплює більшу частину надавачів таких послуг – підприємців, що працюють у статусі фізичних осіб.

До сфер діяльності, в яких підприємства змогли у 2022 р. показати кращі економічні результати, незважаючи на зниження їх чисельності, крім фінансових і страхових послуг, відносяться також заклади охорони здоров'я та надання соціальної допомоги. Їх продуктивність зросла на 7,28%. І це логічно, бо війна значно збільшила потребу в таких послугах.

Водночас викликають здивування зміни, які відбулись на ринку освітніх послуг – кількість СГ тут зросла на 4,3%, при цьому доходи впали на 65,57% (див. табл.2.2). Це зміни незрозумілі з погляду законів ринку – навіщо створювати нові організації, якщо доходи від діяльності чинних падають? Проте причини можуть критися в тому, що переважна більшість освітніх організацій в Україні відноситься до неприбуткових організацій і їх діяльність не передбачає отримання доходів. Водночас преференції, надані освітнім закладам усіх форм власності відносно збереження кадрового складу галузі в умовах війни, могли послужити спонукальним мотивом для відновлення діяльності тих закладів, що досі не були достатньо активними учасниками освітніх процесів.

Та не зовсім логічною видається і динаміка показників в галузі інформації та телекомунікацій – при зростанні кількості СГ у 2022 р. на 26,4% (на 61724 одиниць), загальні обсяги їх доходів впали за рік на 44,72% (див. табл.2.1), а доходи з розрахунку на одного СГ знизились на 56,25% (табл.2.2). Зважаючи на те, що чинне групування СГ за видами економічної діяльності відносить сюди не тільки сферу ІТ-послуг (програмування і сервісне забезпечення роботи інформаційних систем), а й телекомунікації, а також на те, що офіційні дані вказують на деяке зменшення обсягу експорту ІТ-послуг (на 7,9%), висновки щодо причин таких тенденцій можна зробити лише за поглибленого структурного аналізу результатів діяльності СГ даної групи. Статистичні дані для такого дослідження наведено в табл.2.4 [89].

Вони засвідчують, що в 2022 р. обсяг експорту комп'ютерних послуг зменшився доволі суттєво, склавши всього 87% від попереднього року. Зате значно зріс експорт телекомунікаційних послуг (24,7%) та інформаційних

послуг (9%). І це не дивно, оскільки у світовому інформаційному просторі новини про перебіг війни в Україні зайняли одне із чільних місць. Та якщо порівняти їх за значущістю внеску у загальний експорт послуг, то комп'ютерні послуги займають майже дві його третини, причому із значним позитивним сальдо (понад 2,5 млн. дол. США за загального обсягу експорту 2,75 млн. дол. США, який склав у 2022 р. 40,5% від загального експорту послуг України).

Таблиця 2.4

Структура і результати зовнішньоекономічної діяльності у сфері телекомунікації, комп'ютерних та інформаційних послуг (2022 р)

Види послуг	Експорт			Імпорт			Сальдо
	тис.дол. США	% до 2021	% до загального обсягу послуг	тис.дол. США/	% до 2021	% до загального обсягу послуг	
Телекомунікаційні послуги	124207,7	121,7	3,4	91177,2	85,0	22,0	33030,6
Комп'ютерні послуги	2751703,0	87,0	74,1	239966,2	59,8	57,9	2511736,7
Інформаційні послуги	837036,6	109,0	22,5	83078,8	40,6	20,1	753957,8
Всього послуг у сфері телекомунікації, комп'ютерні та інформаційні послуги	3712947,2	92,1	40,5	414222,2	58,1	13,7	3298725,1

Джерело: сформовано на основі [89]

Тобто сектор ІТ, безумовно, є одним із найбільш перспективних для розвитку, він має значний експортний потенціал і його потрібно й надалі розвивати. І, як вірно зазначають вітчизняні науковці, саме завдяки ІТ українські промислові підприємства можуть входити до міжнародних ланцюгів створення доданої вартості, оперативно реагувати на потреби ринку, індивідуалізувати свої продукти відповідно до запитів клієнтів, а значить – ставати більш конкурентоспроможними і збільшувати обсяги виробництва та експорту промислової продукції [121]. У своїх дослідженнях ми також підкреслювали, що ІТ-галузь має стати акселератором розвитку інших сфер економічної діяльності, в тому числі – в секторі МСБ, даючи змогу

інтегрувати ресурсні можливості учасників у створенні значущих ціннісних пропозицій, урізноманітнювати їх зміст і можливості використання та розширюючи тим самим свою присутність на ринку [112].

Прикладом такого потужного позитивного впливу інформаційних технологій на результати господарської діяльності є результати стратегічного прориву компанії «Нова пошта» на ринок країн ЄС. Нині компанія має відділення більш ніж в 10 європейських країнах, що стало можливим і завдяки її відкритості до співпраці з інноваторами. Створена командою R&D-відділу платформа Nova Tech стала основою для «спільної розробки інноваційних продуктів з прогресивними компаніями» [205]. Зокрема, розробка сервісу iVeason стала важливим доповненням до роботи поштоматів – вона нагадує клієнтам, які проходять мимо них, що відправлення вже їх очікує; цей застосунок зараз проходить тестування і найближчим часом буде імплементований в інформаційну систему «Нової пошти» та її поштомати по всій країні. Інший застосунок, який проходить тестування в компанії – це розробка українського стартапу Deus Robotics, який дає змогу роботизувати процеси складування в логістичних терміналах. Аналізу піддаються усі складові бізнес-процесів – для їх удосконалення в інтересах клієнтів. Це відповідає принципам маркетинг-менеджменту і слугує основою збереження лояльності чинних клієнтів і розширення бізнесу в нові локації, завоювання нових ринків. Основні напрями, де компанія готова співпрацювати з ІТ-розробниками – логістика, додаткові сервіси у точках контакту, роботизація сортування та обслуговування клієнтів, штучний інтелект в обслуговуванні, комп'ютерна візуалізація процесів, пакування нового покоління, альтернативний транспорт для доставляння адресатам поштових відправлень тощо. Причому робота з Nova Tech не обмежує авторські права розробників інноваційних продуктів, а дає їм можливість продавати свої розробки й іншим учасникам ринку, розширюючи сферу їх практичного використання та отримуючи від цього додатковий дохід.

Загалом, практика показує, що новітні інформаційні технології спеціалізованого функціонального призначення здатні забезпечувати не тільки розширене відтворення діючого бізнесу, а й можуть слугувати інтелектуальною платформою для прогресивних структурних змін в багатьох секторах національної економіки, що формуватимуться у відповідь на розвиток глобальних технологічних трендів. Проте підприємцям важливо правильно оцінити перспективність цих трендів і проявити лідерство у входженні на нові ринки, обираючи ті проєкти інноваційного розвитку, які можуть дати вагому віддачу не тільки в короткостроковому періоді (як, наприклад, торгівля), а в значній стратегічній перспективі. Очевидно, що для цього необхідно опиратися на прогнози ринкових тенденцій і враховувати доступність інвестицій та обсяг потреб для реалізації проєктів розвитку.

Загалом, проведені дослідження показують, що стабілізація нинішнього стану, недопущення подальшого поглиблення кризових явищ і відродження економіки України в повоєнний період неможливі без прогресивних змін у структурі національної економіки. Мають сформуватися умови для розвитку тих видів діяльності, що здатні забезпечити її конкурентоспроможність на світових ринках. Такі умови має створювати як держава, визначаючи пріоритети економічного розвитку і формуючи інституційні інструменти для їх інвестиційної підтримки, так і підприємці – проявляючи зацікавленість у реалізації нових можливостей, системність в оцінюванні підприємницьких ризиків і лідерство у входженні в новий бізнес. Для вирішення завдань нашого дослідження важливо з'ясувати – наскільки інституційні регулятивні інструменти створюють позитивне мотиваційне середовище для прогресивних структурних зрушень в економіці України, необхідних для подолання спричинених війною безпекових викликів і повоєнного відродження. Тобто, для реалізації підприємницького лідерства в тих сферах економічної діяльності, які відповідають цілям сталого розвитку

2.2. Вплив інституційного середовища на формування мотиваційних пріоритетів підприємницького лідерства в Україні

В умовах крижкості і невизначеності ринків життєздатність суб'єктів господарювання є результатом їх своєчасного реагування на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі. В свою чергу, реагування передбачає зміни у стані системи – у тих її елементах, які перестали відповідати новим умовам зовнішнього середовища. Зміни можуть мати різний зміст і відбуватись за різними сценаріями, але їх результатом є забезпечення кращої результативності економічної діяльності. Ця цільова установка є основою підприємницького лідерства, головною спонукальною силою, яка формує економічну поведінку учасників конкурентних перегонів.

Як зазначалось в п.1.1, економічна поведінка суб'єктів підприємницької діяльності (стосовно дій і рішень, які вони ухвалюють відносно виробництва, розподілу та споживання товарів і послуг) є результатом вибору такого рішення, яке найбільше відповідає їх стратегічним задумам, тактичним чи оперативним цілям – залежно від їх розуміння глобальних чи локальних трендів економічного розвитку та системи власних пріоритетів. Останнє залежить від зацікавленості підприємця у певному бізнесі, його схильності (чи ні) до ризиків, способів організації ресурсозабезпечення, ставленні до партнерської співпраці і багато чого іншого. Будучи лідером за своєю природою, підприємець ухвалює рішення, виходячи з власної оцінки ситуації, яка цих рішень потребує.

Ці рішення мають вести його до підприємницького успіху – саме така цільова установка є пріоритетною в сукупності цілей підприємця, вона складає мотиваційну основу тих його рішень, які стосуються бізнесу. І лише тоді, коли підприємець сформує своє бачення того, як ця ідея може бути реалізована в конкретному економічному просторі (бізнес-середовищі), його наступним кроком стане робота з командою, яка втілюватиме в життя його задуми. Для цього він має докладати певні мотиваційні зусилля – щоб

зацікавити потенційних учасників і стимулювати потім їх продуктивну і результативну роботу.

Тобто, первинним у процесах економічного розвитку є мотиваційний відгук економічних акторів на ті події, які розгортаються у економічному просторі підприємницької діяльності. Цей простір складається з багатьох чинників, які тим чи іншим чином впливають на поведінку економічних акторів. Однак найбільшою мірою детермінують підприємницький вибір (а значить – і напрями розвитку бізнесу) інституційні чинники. У 2023 році Нобелівську премію з економіки отримали інституціоналісти Д. Аджемоглу та Дж. Робінсон – сучасні дослідники впливу інститутів на економічну динаміку. У своїй фундаментальній роботі «Чому нації занепадають? Походження влади, багатства і бідності» [1] вони переконливо довели, що економічне зростання і багатство народів залежить не стільки від тих ресурсів, які має країна, скільки від тих правил (економічних та політичних), згідно яких вони можуть їх використовувати. Д. Норт, теж лауреат Нобелівської премії (1993 р.), який отримав її за дослідження взаємозв'язку інституціональних та економічних змін, підкреслював, що «...інститути (в їх класичному розумінні як сукупності формальних та неформальних норм і правил) є тим середовищем, де виявляють себе економічні закони, саме через інститути знаходить своє вираження економічна політика. В той же час інститути, як фактори духовного, культурного, ідеологічного та політичного характеру, формують зміст економічної політики, ... активно впливаючи на характер економічного розвитку» [200].

Д.Норт у своїй роботі вказав на те, що формування органами влади економічних законів та створення інструментів примушування економічних агентів їх дотримуватися має враховувати той культурний простір, в якому вони мають взаємодіяти. Тобто, він виділяв функціональне призначення кожного із видів інститутів, яке вони справляють на поведінку учасників економічних відносин, вказуючи, що сукупно вони формують інституційне середовище країни (рис. 2.6).



Рис.2.6. Складові інституційного середовища країни за Д.Нортом

Джерело: авторська розробка

Д.Аджемоглу та Дж.Робінсон, аналізуючи особливості регулятивних інститутів різних держав, поділили їх на екстрактивні та інклюзивні. Ознакою екстрактивності інститутів є те, що вони перерозподіляють економічні ресурси на користь окремих груп (політична еліта, олігархічні групи, чиновницька номенклатура), підтримуючи тим самим їх домінування в суспільстві. Економіка країни за такого інституційного перерозподілу національного багатства керується рішеннями цих груп, які продовжують закріплювати економічну екстрактивність через нові правочини або й неофіційно, обмежуючи доступ до вільного ринку значної частини населення. Таку нерівномірність підтримують і ті політичні інститути, які є залежними від політичних еліт (суди, силові структури, квазігромадські організації), що закріплює існуючий стан речей у часі.

Інклюзивні інститути, навпаки, формують правове поле з відкритим доступом до економічної діяльності широких мас населення. Це забезпечується належним захистом приватної власності і високим рівнем економічної свободи. Правова система працює, не роблячи винятків для «особливо цінних» членів суспільства, а веденню бізнесу не перешкоджають упередженими перевітками його законослухняності. Право на приватну власність захищено, що мінімізує випадки «рейдерства» економічно привабливих суб'єктів господарювання. Тим самим створюються умови для вільного конкурування бізнесу на основі кращої ефективності.

Проте саме лише формування політико-правового поля з переважанням інклюзивних інститутів не може гарантувати сталу динаміку економічного зростання. Для цього державою має бути інституційно оформлений та організаційно розроблений ефективний механізм дотримання чинного правопорядку – адже його недотримання веде до анархії. Наприклад, процеси справляння податків контролюються податковою службою, якість продукції забезпечується не тільки висновками санітарних інспекцій, а й громадським контролем, реалізація експортно-імпортних операцій здійснюється згідно Митного кодексу, а контролювання достовірності декларування вартості товарів покладено на митні органи.

Інклюзивність інституційного середовища передбачає, що участь у економічних процесах мають змогу брати усі категорії економічно активних осіб. Однак ті, що не мають належного ресурсного забезпечення, або достатнього підприємницького досвіду, можуть отримати деяку організаційну чи економічну підтримку з боку держави – оскільки держава зацікавлена в їх самозабезпеченні. Крім того, мають бути створені можливості для розвитку інноваційного підприємництва, що мусить підтримуватися державою на законодавчому рівні – через ухвалення відповідних законів з пільговими позиціями в оподаткуванні, які певним чином компенсують підприємницькі ризики, пов'язані зі створенням чи упровадженням новинок. Потреба в державній підтримці певного виду

діяльності визначається державною економічною політикою і втілюється через інституційні механізми.

Отже, залежно від змісту і призначення інститутів, їх обґрунтованості, взаємодоповнюваності та прийнятності суспільством загальний розвиток соціально-економічної системи матиме різну динаміку – оскільки суб'єкти економічної поведінки надаватимуть перевагу тим рішенням, які максимізуватимуть їх економічні результати (рис.2.7).



Рис. 2.7. Чинники вибору економічної поведінки учасників ринку

Джерело: [88, с.223]

Для України питання обґрунтованості державної економічної політики були і є надзвичайно актуальними, оскільки трансформаційні процеси в її суспільному та економічному житті з моменту набуття незалежності, на жаль, не забезпечили сталу позитивну динаміку соціально-економічного зростання і розвитку. А повномасштабне вторгнення російських військ на її суверенну територію призвело до ще більшої невизначеності бізнес-

середовища і зростання фрагментарності та необґрунтованості рішень владних структур щодо її регулювання. За цих умов основна маса підприємств реалізує стратегію виживання, а не розвитку. Проте особливості підприємницького лідерства якраз і полягають в тому, щоби в умовах високої мінливості, невизначеності й неоднозначності середовища господарювання знайти нові можливості для розвитку бізнесу. І більшою мірою ці можливості криються в новаторстві.

На жаль позиції України в сфері інноваційної діяльності під час війни значно погіршилися. Згідно оприлюднених виданням Bloomberg результатів досліджень Індексу інноваційності країн, у 2024 р. Україна в рейтингу інноваційності країн світу посіла 60 місце. У 2021 р. вона займала 58 місце в світовому рейтингу, в 2020 р. – 56-те, 2019 – 53-тє, 2018 – 46-те [219]. Тобто, інноваційна спроможність підприємницького середовища України впродовж останніх 5 років значно погіршилась і ця низхідна тенденція є доволі сталою.

Але ж досвід розвинених країн показує, що розвиток інноваційного підприємництва у його малих та середніх організаційних формах є важливою складовою економічного зростання, а його динаміка залежить від конкретних рішень держави та їх практичної реалізації. На жаль, в Україні представники підприємництва не оцінюють дії держави в частині регуляторної політики позитивно чи хоча б нейтрально. За дослідженнями, проведеними Advanter Group у серпні 2024 р., більше половини (53,9%) із 544 підприємців, що брали участь в опитуванні, вказали основною перешкодою для розвитку їх бізнесу непередбачувані дії держави. І не тільки ті, що стосуються змін чинного законодавства, а й ті, що інституційно забезпечують дотримання ухвалених законів – 22,8% респондентів відзначили «перешкоди з боку регуляторних чи фіскальних органів, в т.ч. податкової, митниці й т.ін.», а на «високі податки та збори» вказали 22,1% власників бізнесу (рис.2.8).



Рис.2.8. Причини, що зумовлюють проблеми бізнесу в Україні

Джерело: дослідження Advanter Group [20]

Як відзначають дослідники, аналізуючи відповіді респондентів щодо взаємодії з владою, найчастіше підприємці виділяють проблему з блокуванням податкових накладних. На це вказали 28,3% опитаних. Проблема з блокуванням виникла через внесення змін у функціонал системи автоматизованого адміністрування ПДВ (СМКОР) після введення в дію Закону від 12.05.2022 р. № 2260-ІХ. Найменше відхилення у змісті операцій з ПДВ спричиняло віднесення їх до ризикових і тягнуло за собою блокування усієї діяльності платника податків. І вже в середині листопада 2022 р. приблизно 11 тисяч платників ПДВ отримали статус ризикових, який унеможлиблює подальшу діяльність бізнесу й спричиняє його руйнування і банкрутство. Розблокування потребувало оплати штрафів або звернення до суду. Це створювало умови для корупції і через блокування накладних чиновники отримали змогу використовувати дискреційну фіскальну політику стосовно підприємців, порушуючи презумпцію невинуватості платника

податків. А середній термін розблокування через суд – 1,5 року, впродовж чого кошти заморожуються, не беруть участі в обігу, зменшуючи можливості підприємства ефективно вести бізнес-процеси. При цьому 97% судових рішень ухвалюються на користь бізнесу (що свідчить про неправомірність рішень про блокування рахунків); держава ж компенсує витрати на судове провадження з розрахунку не менше 10 тис. грн. на один позов. З урахуванням їх кількості (наприкінці 2023 р. таких блокувань було понад 1,5 млн), це зумовлює великі судові витрати держави на відшкодування понесених підприємцями збитків [77]. І лише внесення поправок у норми цього закону наприкінці 2023 і їх імплементація в 2024 р. в чинну законодавство дали змогу зняти напругу бізнесу з цього приводу.

Корупційні ризики (які передусім є наслідками неоднозначного трактування чинного законодавства), виникають і в інших аспектах взаємодії підприємців із владою (рис.2.9). І це вказує на недосконалість інституційного механізму регулювання підприємницької діяльності, що робить таку діяльність ризикованою навіть у тому разі, якщо бізнес функціонує у традиційному форматі, не вдаючись до нововведень.



Рис.2.9. Причини проблем у взаємовідносинах бізнесу з органами влади

Джерело: дослідження Advanter Group [20]

Як видно з рис.2.9, переважна більшість проблем бізнесу стосується системи справляння податків. Це вказує на недосконалість даного фіскального інструменту – причому як стосовно встановлених розмірів оподаткування, так і стосовно діяльності органів, які контролюють сплату податків. Зокрема, це стосується роботи митниці. Багато вітчизняних підприємств ведуть свою діяльність із зарубіжними партнерами, здійснюючи зовнішньоекономічні операції. І у своїй роботі вони стикаються із роботою митниці, де багато операцій є проблемними. Це і непрозорість процедур, затримки через додаткові перевірки, маніпуляції з класифікацією товарів тощо. Працівники митниці нерідко занижують або завищують вартість товару, який проходить через кордон, що створює підстави для штрафів, або примушує підприємців «домовлятися». Затримка проходження товару через митницю порушує ритміку бізнес-процесів, створюючи штучні перешкоди для отримання корупційної вигоди.

Така діяльність митниці дає підстави віднести її до екстрактивних інститутів, оскільки вона працює в інтересах вузького кола зацікавлених осіб (контрабандистів, недоброчесних правоохоронців та чиновників). Замість того, щоб сприяти розвитку економіки (наприклад, через обґрунтовані рівні митних платежів та прискорення процедур їх митного оформлення), вона слугує місцем для позалегальних заробітків учасників тіньових схем.

Ще однією ілюстрацією до того, як створений в Україні в 2021 р. для контролю за дотриманням законодавства у сфері економічної діяльності інститут став перепорою для розвитку цієї діяльності, перетворившись у екстрактивний орган, є Бюро економічної безпеки (БЕБ). Він призначався для боротьби держави з економічними злочинами, але доволі швидко перетворився на інституційно оформлений інструмент надмірного тиску на бізнес. Замість кропітких аналітичних досліджень для виявлення системних і злочинних економічних схем і причин, що їх зумовлюють, БЕБ стало працювати для збільшення кількості досудових розслідувань (а також обшуків та арештів майна). Далі справи або корупційно закривались, або ж

підприємці втрачали можливість нормально працювати, очікуючи рішення суду. Згідно даних Опендатаботу, у 2023 р. кількість таких відкритих справ зросла проти попереднього року майже у 3 рази – з 16,5 тис. до 43,1 тис. І не менше очікується у 2024 році – адже за першу половину 2024 року фігурантами кримінальних проваджень стали 2 839 компаній (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Кримінальні провадження щодо представників бізнесу

Показники	Рік					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024 (дані на 15 липня)
Кількість компаній	3321	3941	4115	3321	5015	2839
Кількість проваджень	10084	14260	16191	16498	43138	23971

Джерело: сформовано на основі [69]

Дослідники зазначають, що майже 80% кримінальних справ щодо бізнесу не мають вироків або ж справи взагалі припиняються за відсутністю доказів і не доходять до суду. Підприємства отримують листи від прокуратури про закриття справ, але якщо вони вже потрапили до судового реєстру як фігурант кримінальної справи, то далі мають проблеми із фінмоніторингом, оскільки дані про те, що вони фігурували у кримінальній справі залишаються, їх неможливо вилучити. А ділова репутація бізнесу від цього страждає.

Тобто, динаміка тиску на бізнес з кожним роком зростає. Так само зростають і корупційні ризики, оскільки в багатьох випадках їх наслідки для учасників неправочинних схем є для них більш прийнятними – як з погляду економічної результативності, так і з урахування суспільної терпимості. І хоча доволі значущим досягненням України останніх років у царині боротьби з корупцією є отримання багатьох послуг державних органів управління у режимі цифровізації їх адміністрування (що практично нівелює дрібні корупційні ризики [17], все ж за Індексом сприйняття корупції (Corruption

Perceptions Index – CPI) Україна знаходиться на високому рівні – у 2023 р. він дорівнював 36 (100 – ризиків практично немає). Серед сусідніх з Україною країн Центральної і Східної Європи (ЦСЄ) цей показник найгірший (рис.2.10). А серед 180 країн світу Україна у 2023 р. зайняла 108 позицію.

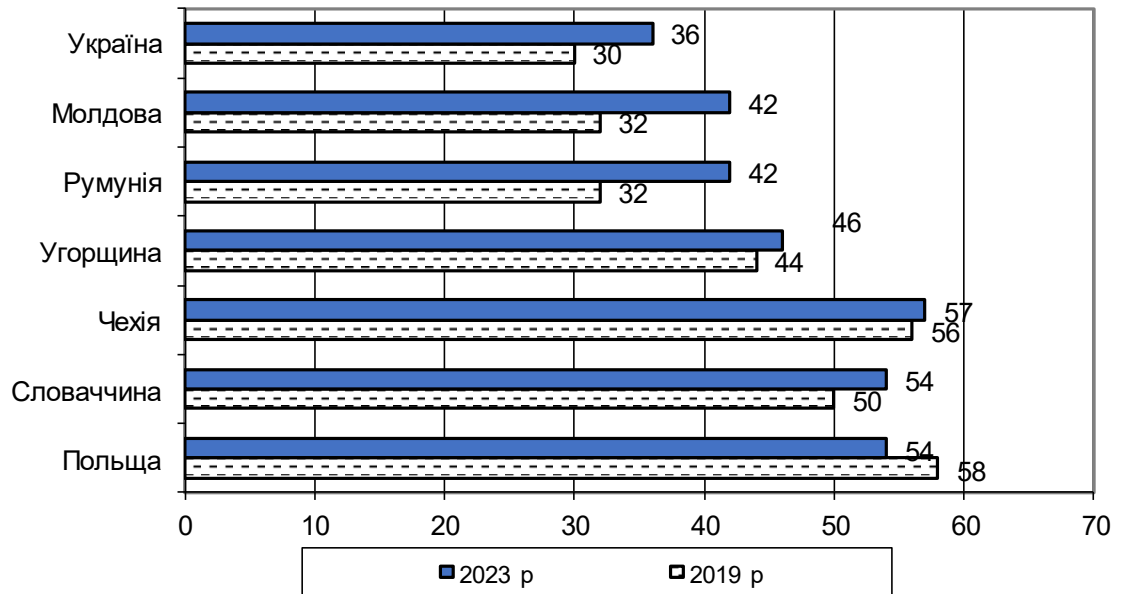


Рис.2.10. Індекси сприйняття корупції в країнах ЦСЄ у 2019 та 2023 рр.

Джерело: сформовано на основі [34].

Варто зазначити, що основна маса корупційних ризиків є породженням недосконалості регулятивних механізмів – коли відповідальність посадових осіб за вчинення протиправних дій розмита або ж покарання за ці дії несуть суто умовний характер і є набагато слабшими, ніж отримана неправомірна вигода. Така невідповідність є доволі потужним мотиватором до формування чиновниками різного роду схем маніпулювання на свою користь коштами державного чи регіонального бюджетів або пільгових винятків у сфері кредитування проєктів, які реалізуються за підтримки держави. І це при тому, що заробітна плата в органах державного управління значно перевищує середню по Україні, а в структурі ВВП сплачені з неї податки в 2022-2023 роках зросли більше, ніж у три рази порівняно з довоєнним періодом, а частка цих доходів у загальній сумі сплачених із доходів найманих працівників збільшилась із 13,5% у 2021 р. до 38,7% у 2023 р. (рис.2.11).

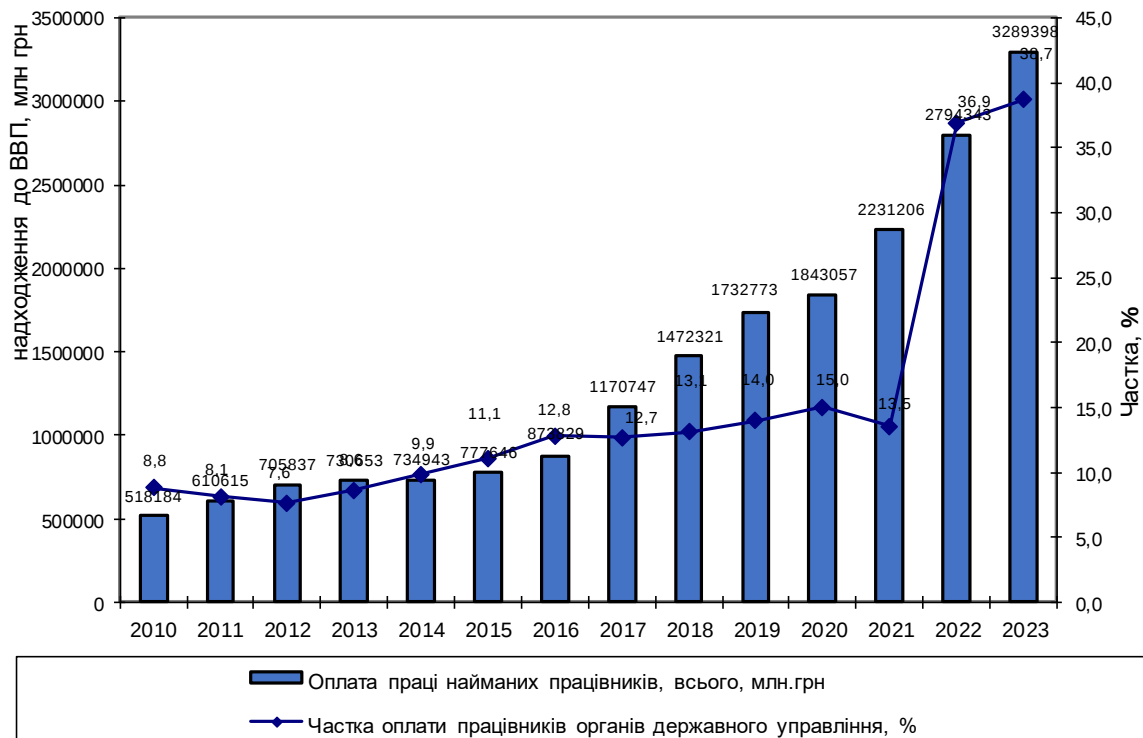


Рис.2.11. Динаміка податкових надходжень до ВВП від оплати праці найманих працівників органів державного управління

Джерело: побудовано за [7]

Така динаміка податкових надходжень до ВВП від оплати праці найманих працівників органів державного управління може підводити до висновку про: 1) різке зростання їх заробітної плати або 2) суттєве збільшення працівників органів державного управління під час війни. Обидва факти вказують на недосконалість інституційного механізму регулювання економічної діяльності саме в мотиваційній його частині. Зростання зарплати чиновників пояснюють боротьбою з корупцією, але дані табл.2.5 вказують на те, що кількість зловживань владою навпаки, зросла. Якщо ж зростає кількість чиновників, то висновок також невтішний – ефективність урядування погіршилась, незважаючи на кількість тих, хто виконує ці функції.

Наслідком недосконалості регулятивного механізму є переведення підприємцями частини бізнесу в «тінь» – а це не сприяє економічному зростанню. В Україні до проблем із фіскалізацією додаються і проблеми, зумовлені війною. Це підвищує рівень невизначеності середовища

господарювання, зростають підприємницькі ризики, погіршуються ділові очікування бізнесу. Як показали опитування НБУ, в червні 2024 р. лише 39,7% компаній планували збільшити обсяги виробництва в наступні 3-4 місяці [62]). Згідно підсумків відповідей респондентів щодо причин зниження ділової активності найбільш вагомими були – посилення інтенсивності бойових дій, невизначеність щодо надання зовнішньої фінансової допомоги, блокада західних кордонів, а також – брак кваліфікованих кадрів. Останній чинник визнали значущим респонденти з усіх груп підприємств – промислових, торговельних, сфери послуг, будівництва. Причому чинник нестачі кадрів щоразу сильніше впливає на здатність підприємств повноцінно функціонувати на ринку [62]). І це не дає підстав для оптимізму в ділових очікуваннях щодо розвитку бізнесу – адже для цього потрібні не тільки безпекові умови, а й відповідні фахівці.

Як було зазначено вище, для того, щоб бізнес був готовий продовжувати діяльність в сьогоdnішніх умовах, відновлювати втрачені обороти чи навіть більше – нарощувати об'єми, а також щоб стимулювати здібних до підприємництва осіб до відкриття власної справи, потрібно, щоб було сформоване позитивне мотиваційне поле економічної діяльності – через прийняття відповідних законів, або правок чи доповнень до діючих документів, які чинять регулюючу дію на економічну діяльність.

І деякі інструменти інституційного механізму економічної діяльності (які є вкрай важливими саме для стабілізації деструктивних процесів в економіці та збереження суб'єктів підприємницької діяльності в Україні) було застосовано вже на початку повномасштабного вторгнення. Зокрема, в березні 2022 р. урядом знижено до 2% ставку оподаткування доходів суб'єктів підприємництва, а також дозволено добровільно сплачувати податки ФОП (чи не сплачувати їх, якщо діяльність фактично не ведеться).

У травні 2022 р. було введено спрощений порядок оренди державного майна під час дії воєнного стану; він передбачає такі пільги [73]:

- перші півроку бізнес, що винаймає майно у держави через релокацію, може сплачувати 1 грн/кВ.м;
- авансований внесок і забезпечувальний депозит зменшили до розміру однієї місячної орендної плати;
- орендарі публічного майна на тимчасово окупованих територіях і ті, що пішли в ЗСУ, можуть не сплачувати за оренду;
- для решти орендарів зменшили плату – на період воєнного стану і 3 міс після його скасування плата за єдині майнові комплекси становитиме 75% від встановленої договором, для решти державного майна – 50%.

Прийняті послаблення у сфері оподаткування доходів ФОП і державного майна, що може бути використано для бізнесу, стали важлими кроками підтримання малого і середнього підприємництва, які зменшували його витратну частину і стимулювали продовжувати діяльність навіть за високих безпекових ризиків. Тим самим було збережено значну частину робочих місць (зокрема, у сфері обслуговування й торгівлі) навіть у регіонах із найвищим рівнем цих ризиків. І динаміка створення/закриття суб'єктів підприємницької діяльності у 2022-23 роках була зі значним переважанням числа новостворених, про що свідчать дані офіційної статистики (див. рис.2.2) – у 2023 р. кількість їх переважала 2022 р. в усіх видах економічної діяльності.

З часом ці першочергові заходи стали доповнюватися іншими, які вже більше стосувалися відновлення промислового сектору. Так, у вересні 2022 р. прийнято підзаконні акти до ухваленого ще в 2013 р. Закону про індустриальні парки [72], якими затверджено порядок звільнення їх учасників від мита та ПДВ на устаткування [71]. Завдяки цьому вони зможуть спрямувати вивільнені від оподаткування кошти на впровадження новітніх технологій, на створення, розвиток чи переоснащення своєї матеріально-технічної бази, а також – на збільшення обсягу виробництва продукції.

Варто зазначити, що основна увага при формуванні учасників парків приділяється їх спеціалізації – вони мають належати до переробних галузей. Це важливо для національної економіки, так як переробка збільшує додану

вартість продукції, що призначається для ринкового обміну. Тому прийняті доповнення до Закону про індустріальні парки стали непоганим мотиватором для розвитку проєктів промислової переробки сировини. Станом на січень 2025 р. в Україні зареєстровано майже 100 індустріальних парків, 70% з яких вже почали формувати необхідну інфраструктуру та починати формувати площадки для виробничої діяльності. Найбільша кількість зареєстрована у Львівській (19), Київській областях (13), на Закарпатті (10), в Івано-Франківській (7) та Хмельницькій (6) областях [35].

На жаль, процеси інвестування у відбудову й розвиток економіки України не відбуваються в необхідних обсягах і з належною результативністю. Найголовніша причина – безпекові ризики. Зрозуміло, що під час війни складно залучати інвестиційні ресурси, тим більше, що в Україні мало прогнозованим є не тільки безпековий чинник, а й багато позицій чинного законодавства, дискусії щодо корегування яких ведеться доволі активно – як з погляду урівноваження інтересів суспільства і підприємців, так і з погляду розвитку глобального економічного простору. Результатом такого коригування є прийняття Верховною Радою значної кількості законів України, які змінюють в тих чи інших аспектах умови економічної діяльності, адаптуючи їх під вимоги воєнного часу. Наприклад, спрощуючи процедури проходження митного контролю для деяких видів товарів, що є критичними для виробництва високотехнологічної продукції, встановлюючи граничну маржу прибутковості для її виробників або змінюючи умови оподаткування для суб'єктів певних категорій платників податків для кращого наповнення бюджету. Перелік таких законів наведено в додатку Г (табл.Г.1) Тим самим відбувається переформатування державної економічної політики в бік підвищення інклюзивності економічної діяльності, розширення кола тих учасників, що можуть бути корисними для задоволення особливо значущих суспільних потреб (якими наразі є, безумовно, потреби ЗСУ). І одним із ключових напрямів переформатування інституційного наповнення державної економічної політики в бік підвищення

інклюзивності економічної діяльності є формування ефективних фінансових інструментів для розвитку тих її видів, в яких Україна могла б бути конкурентоспроможною на світовому ринку з товарами, що мають значну додану вартість. При цьому важливо орієнтуватися на експертні оцінки значущості та економічної привабливості проєктів розвитку в контексті формування нової структури національної економіки.

На сьогодні урядом України окреслено найбільш перспективні проєкти розвитку, куди можуть залучатися інвестиційні ресурси та які потребують підприємницького лідерства для їх реалізації. Їх групування за галузевою приналежністю наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

«Інвестиційне меню» перспективних проєктів розвитку економіки України

Галузева приналежність проєктів	Кількість потенційно привабливих проєктів, одиниць	Загальний обсяг інвестиційних потреб для їх реалізації, млрд. грн.
Оборонно-промисловий комплекс	Понад 10	43
Металургія та металообробка	Понад 20	26
АПК	Більше 300	34
Енергетика	Більше 50	177
Фармацевтика	Понад 30	19
Розробка природних ресурсів	Більше 10	5,6
Розбудова інфраструктури і логістика	Понад 30	123
Меблева та деревообробна промисловість	Понад 40	5
Технологічні стартапи	Понад 2000	11
Промисловість	Понад 20	16

Джерело: систематизовано за [61]

Головну роль у виборі потенційними інвесторами об'єктів інвестування відіграють питання безпеки чинники. І більшість з них орієнтуються на стресостійкі галузі з добре відпрацьованими технологічними рішеннями. І це логічно, оскільки масштабні інноваційні проєкти навіть в умовах стабільної економіки можуть порушити фінансово-економічну стійкість підприємства у разі помилкових прогнозів щодо ринкової кон'юнктури. Підприємницьке лідерство якраз і полягає в тому, щоб правильно оцінити ризики та

мінімізувати їх можливі наслідки, обираючи варіанти розвитку бізнесу в певному бізнес-середовищі. В тому числі – використовуючи інструменти державного регулятивного призначення та організаційний ресурс регіональних органів управління [85].

На жаль, за час повномасштабного вторгнення фінансові ресурси українських підприємств різко зменшились і лише деякі з них інвестують власні кошти у науково-дослідницьку діяльність та планують реалізацію інноваційно-інвестиційних проєктів. Як показують статистичні дані, у 2023 році в підприємницькому секторі здійснювали наукові дослідження і розробки лише 99 організацій – проти 137 у 2021 р. А з підприємств переробної промисловості – всього 9 (проти 10 у 2021 р і 7 у 2022 р.) [42]. Однак і в довоєнний період активність підприємств у сфері інноваційної діяльності була недостатньою для того, щоб суттєво вплинути на структурні зміни в економіці в бік зростання обсягу випуску продукції високотехнологічної або з вищою доданою вартістю, ніж первинна переробка сировини. Про це свідчать дані наведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Інноваційна активність промислових підприємств України

Види економічної діяльності	Кількість інноваційно активних підприємств, одиниць		Частка кількості інноваційно активних підприємств у загальній кількості підприємств, %		Обсяг реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг)			
					млн.грн.		% до загального обсягу реаліз. продукції підприємств відповідного виду економічної діяльності	
	2016-2018	2018-2020	2016-2018	2018-2020	2018	2020	2018	2020
Промисловість	4060	1550	29,5	12,9	27329,6	50485,8	0,9	1,9
Переробна промисловість	3626	1452	31,8	13,1	26864,2	44498,0	1,4	2,4
Виробництво машин і устаткування	323	145	35,3	15,7	2235,8	3803,1	3,1	5,4

Джерело: сформовано авторкою за [41]

Лише 12,9 % промислових підприємств здійснювали інновації, результатом чого стало 1,9 % інноваційної продукції у 2020 р. В переробній промисловості обидві частки більші, а окремо в галузі виробництва машин та устаткування ще більше – частка реалізованої інноваційної продукції перевищувала загальну по промисловості у 2,8 рази.

Недостатня інноваційна активність українських підприємств є наслідком багатьох причин, в тому числі інституційних. Це видно із структури Глобального індексу інновацій, де найгірші позиції Україна займає за складовою «Інституції» та «Складність ринку». І з кожним роком ці позиції не покращуються, а погіршуються (табл.2.8)

Таблиця 2.8

Позиція України в рейтингу за Глобальним індексом інновацій у 2019-2024 роках

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Глобальний інноваційний індекс, в т.ч.	47	45	49	57	55	60
Інституції	97	93	91	97	100	107
Людський капітал і дослідження	51	39	44	49	47	54
Інфраструктура	96	94	94	82	77	82
Складність ринку	90	99	88	102	104	85
Складність ведення бізнесу	47	54	53	48	48	45
Знання і технологічні результати	28	25	33	36	45	34
Креативні результати	42	44	48	63	37	68
Інноваційні ресурси	82	71	76	75	78	78
Інноваційні результати	36	37	37	48	42	54

Джерело: складено авторкою на основі даних [221]

Очевидно, що в умовах війни наукові дослідження і розробки перестають бути пріоритетними (за винятком тих, що можуть бути затребуваними ОПК), проте зміна структури споживчого попиту і релокація багатьох промислових підприємств України у безпечніші місця диктують свої вимоги до продовження бізнесу – не тільки до зміни бізнес-моделі, конфігурації бізнес-процесів, а й до диверсифікації виробництва. При цьому, як справедливо підкреслюють вітчизняні науковці, важливо будувати новий

бізнес уже з урахуванням його можливості максимізувати додану вартість – особливо в традиційно сировинних експортних позиціях [213].

І найбільш потужні українські бізнес-структури вже включились у цей процес – та серед них переважно агрохолдинги і торговельні мережі, які розширюють і модифікують свої логістичні можливості. Так, корпорація TERWIN, яка об'єднує 17 компаній з різних галузей (зокрема, мережі EVA та VARUS), планувала у 2024 р. інвестувати 700 млн. дол. в реалізацію масштабного логістичного проєкту WINHUB для роботи у Львівській, Київській, Одеській та Дніпропетровській областях. Рітейл-мережа мультимаркетів «Аврора» інвестувала в 2023 р. більше 700 млн. грн у відкриття нових торговельних точок по всій країні і планує в 2024 р. вкласти ще 500 млн. грн у розвиток бізнесу, активно залучаючи до співпраці локальних виробників продукції. Торговельна мережа «Епіцентр» так само активно розбудовує логістику і вкладає кошти у власне виробництво – в 2023 році вона інвестувала більше 7,8 млрд. грн у ці проєкти (серед них – розвиток переробної промисловості і відновлювана енергетика).

Серед активних інвесторів називають і компанії «Інтерпайп» та «Метінвест», які відновлюють свої потужності та налагоджують нове виробництво, вкладаючи власний капітал. Це й компанії, що працюють у сфері комунікацій («Київстар» і «Дата груп») та деякі інші [98]. Але це потужні компанії, які мають власний капітал для реалізації проєктів розвитку і ефективно керують їх реалізацією. І, як видно із наведеного вище, вони інвестують у масштабування бізнесу, вдосконалюючи найбільш вразливі до нинішніх безпекових загроз складові бізнес-процесів.

Динаміку інвестиційних процесів в Україні за різними видами економічної діяльності можна проілюструвати рис.2.12, з якого видно суттєве (в 1,75 рази) зростання інвестицій у промисловість у 2023 р. порівняно з 2022 роком. І хоча їх обсяг не досяг довоєнного рівня, але значно наблизився до того. Так само майже повернулись до передвоєнного рівня

інвестиційні вливання в інші сектори економіки (сільське господарство, торгівля, сфера ІКТ).

Та все ж для України одним із пріоритетних завдань повоєнного часу стане відновлення економічної потуги промислового сектору, так як він є основою відтворювальних процесів в інших секторах економічної діяльності. Але для цього потрібні значні інвестиції.

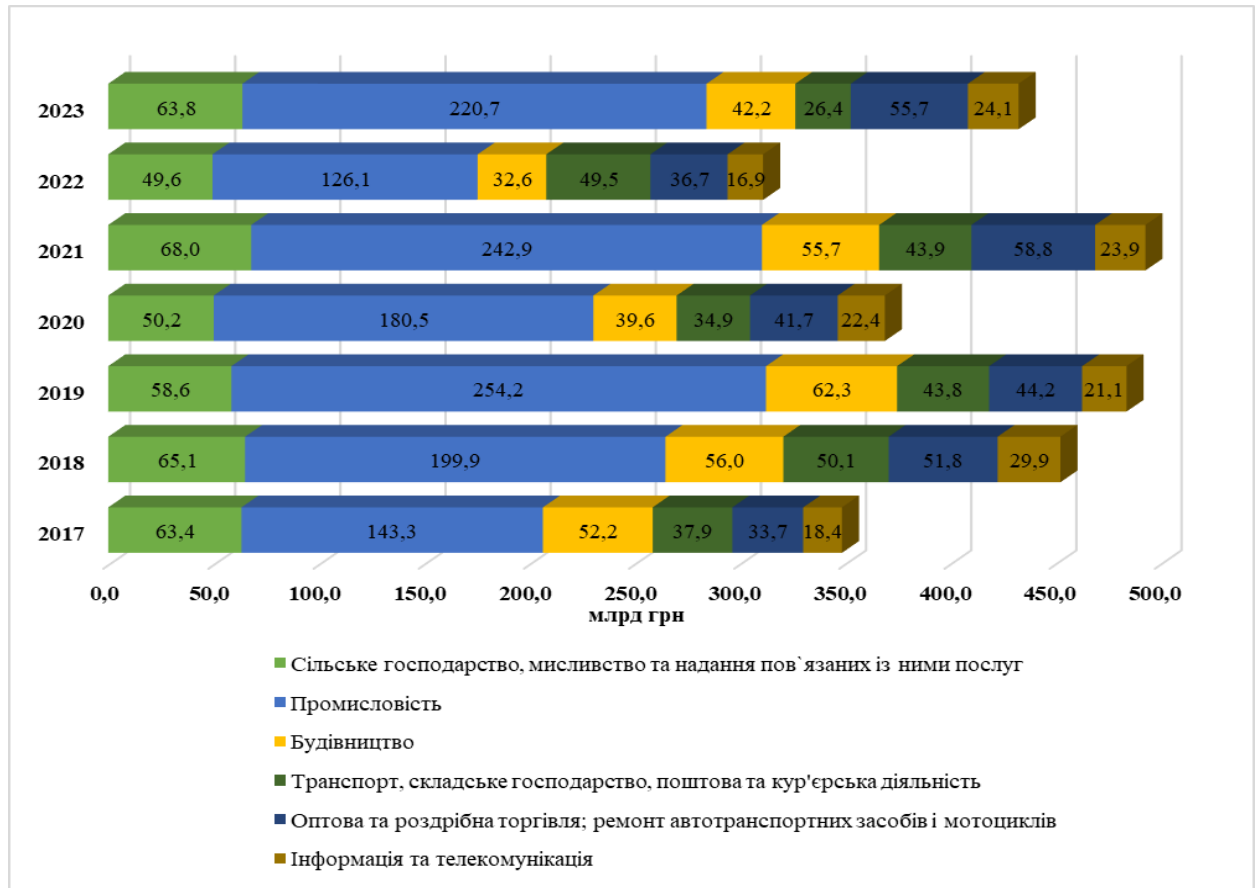


Рис. 2.12. Динаміка капітальних інвестицій за секторами економіки в Україні

Джерело: побудовано на основі [38]

Проте Індекс інвестиційної привабливості України за даними Європейської бізнес-асоціації склав у 2024 році всього лише 2,49 із 5 можливих (піднявшись проте з 2,44 у 2023 р.). І 20% опитаних охарактеризували його як вкрай несприятливий, а 59% – скоріше несприятливий [30]. Водночас затяжний характер війни потребує все більше ресурсів, і економіка має бути спроможною їх забезпечувати. Це неможливо без прискорення розвитку тих її секторів, які мають вирішувати ці завдання

зараз і можуть бути конкурентоспроможними на ринку у поствоєнний період. І для залучення інвестицій у ці сектори необхідно створювати додаткові та більш вагомі стимули, ніж існують наразі.

Проаналізуємо, наприклад, дії держави щодо створення більш сприятливих умов для відновлення діяльності агропромислового сектору України, оскільки він складав до війни найбільшу частку експортних можливостей економіки (див. табл.2.1). Важливим кроком для підтримки стійкості сектору сільськогосподарського виробництва стала прийнята 29 червня 2023 року Постанова Верховної Ради України «Про прийняття за основу проекту Закону України про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо державної підтримки сільського господарства та експорту агропродукції під час воєнного стану № 3204-IX [29]. Постановами Кабінету Міністрів України були також ухвалені рішення, що полегшили доступ сільгосподарських підприємств до матеріальних ресурсів (зокрема, палива та пестицидів) в умовах воєнного стану. Зокрема, спрощено проходження митних процедур з постачання нафтопродуктів, перевезення пестицидів та агрохімікатів автотранспортом та ін.

Домінування безпекових ризиків, з якими продовжує стикатися вітчизняний агробізнес, робить більш привабливим розвиток переробних виробництв і тваринництва. Як видно із табл.2.6, у цьому секторі сформовано більше 300 інвестиційно привабливих проєктів. З погляду загального суспільного блага – це зростання обсягів доданої вартості всередині країни і більш ефективне використання її ресурсного потенціалу, що посилює позиції і конкурентоспроможність національної економіки на глобальному ринку. Тому в інтересах держави не підтримувати монополію зерновиробників, а стимулювати інвестиції в переробну галузь. Ці стимули мають бути відчутними для агровиробників – сукупно із ринковими механізмами вони забезпечать інвестиційні потоки в потрібному для країни напрямі. І такі процеси наразі набувають поширення і дають певні результати.

Зокрема, ефективним фінансовим інструментом підтримання проєктів розвитку малого і середнього бізнесу стало банківське кредитування за державною програмою «Доступні кредити 5-7-9». Його обсяги з кожним роком зростають, і особливо – в агросекторі. Так, протягом 2024 року 13 088 агрогосподарств України отримали майже 104,5 млрд гривень банківських кредитів на розвиток. З них за державною програмою «Доступні кредити 5-7-9» – 8 750 господарств профінансовано на 46,9 млрд гривень [26].

Відчутним стимулом для підприємницького лідерства в Україні стали також різні грантові програми для підтримки малого та середнього бізнесу. За інформацією Мінекономіки, на кінець 2024 р. лише за програмою «єРобота» отримали гранти на розвиток свого бізнесу 22 700 підприємців. Через гранти держава вже інвестувала в підприємництво 11 млрд грн. Завдяки цій підтримці тисячі компаній розпочали роботу, змогли збільшити обсяги виробництва товарів і послуг, опанувати нові напрями й вийти на нові ринки, створити понад 60 тисяч робочих місць. За цей час грантери вже повернули у вигляді податків половину інвестованих коштів — сплатили майже 6 млрд грн податків та зборів. З початку запуску проєкту єРобота у липні 2022 року видано:

- за програмою «Власна справа» – 20 460 мікрогрантів на 4,9 млрд грн;
- на розвиток переробних підприємств – 831 грант на 4,1 млрд грн;
- на садівництво та розвиток тепличного господарства – 247 грантів на 1,2 млрд грн;
- ветеранам та членам їхніх родин – 1 119 грант на 522 млн грн.

В Україні надання безповоротніх грантів для організації та ведення підприємницької справи стає все більш поширеною практикою стимулювання розвитку сільськогосподарських підприємств. Активну участь у грантовій підтримці українського сільськогосподарського бізнесу беруть і багато іноземних фондів (див. табл.Г.2, дод. Г). Та у випадку отримання підприємцем зовнішнього фінансування, яке не обтяжуватиме його додатковими зобов'язаннями в майбутньому, це не буде гарантувати

успішного продовження його справи, адже зовнішні та внутрішні чинники, що негативно вплинули чи продовжують впливати на його діяльність не зникнуть після фінансового поповнення. Тож підприємець повинен тримати в фокусі усі фактори, які вже спричинили трансформації в його бізнесі та враховувати потенційні перспективи та ризики при плануванні операційної діяльності, орієнтованої на отримання кращого економічного та фінансового результату за рахунок залучених коштів.

І першу чергу, підприємці мають бачити перспективи розвитку свого бізнесу, його економічну результативність. А вони значною мірою визначаються податковою політикою. Ілюстрацією чіткого розуміння цього зв'язку підприємницьким середовищем є динаміка процесів відкриття/закриття ФОП наприкінці 2024 року. Зміни умов оподаткування ФОП, які набули чинності з 1 січня 2025 р. значно зменшили економічну привабливість функціонування підприємців у цьому статусі і вже з моменту підписання відповідного закону (28 грудня 2024 р.), кількість ФОП, які закрились, лише за першу половину грудня склала майже 24,5 тис. одиниць. Відкрилась за цей час вдвічі менша кількість (10947) (рис.2.13).

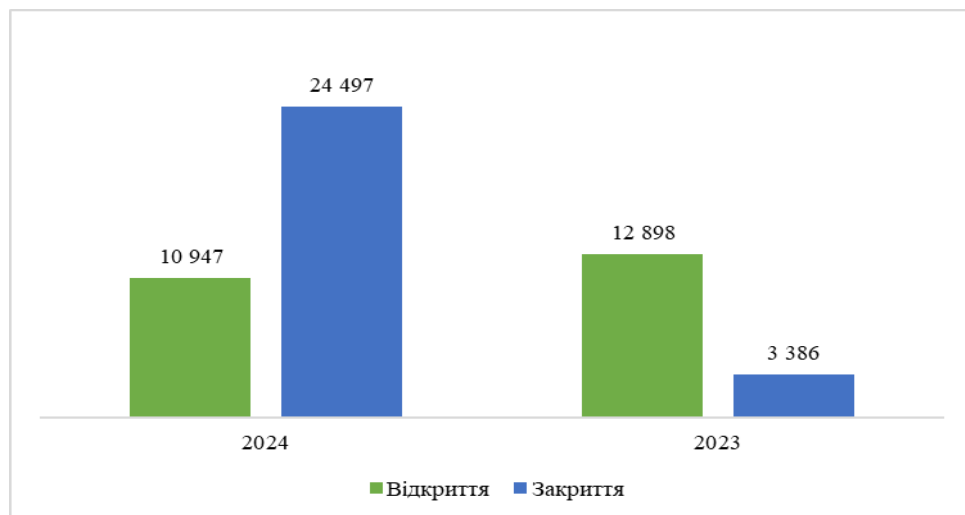


Рис.2.13. Кількість закритих та відкритих ФОП з 28 листопада по 17 грудня
(дані ЄДР за 2023 і 2024 рр)

Джерело: побудовано авторкою на основі [64]

В той же час в минулому році картина була зовсім інша – на чотири нових ФОПи припадав лише один, що закривався. В дослідженні причин такого повального закриття ФОП більшість респондентів (в опитуванні взяли участь майже 32 тисячі підприємців) відповіли, що це пов'язано із підвищенням податків. Зокрема, 27% (8621 опитаних підприємців) планують закриття найближчим часом, 2297 або ж 7% планували закритися цього річ, ще 20% (6324 учасники) зазначили, що планують припинити діяльність у наступному році. Більше половини з тих, хто планує закриття (62%) прийняли рішення закриватися через підвищення податків (рис.2.14).

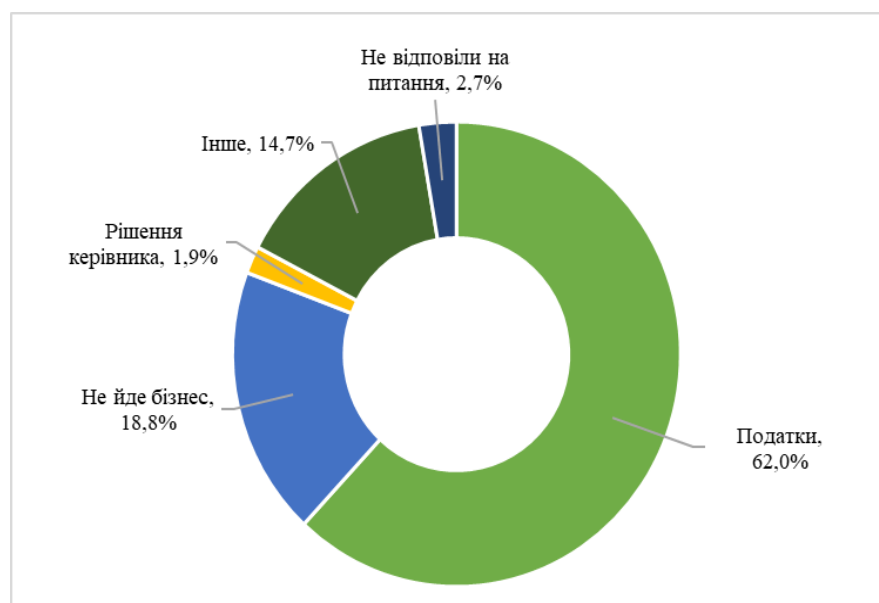


Рис.2.14. Причини закриття українських ФОПів

Джерело: побудовано авторкою на основі [64].

Звичайно, ФОПи не спроможні суттєво змінити структуру національної економіки в бік наповнення її секторами, де формується значна додана вартість. Більшість з них займаються традиційними видами бізнесу – торговельною діяльністю, наданням послуг. Проте саме в їх середовищі можуть з'явитися паростки високотехнологічного виробництва. Наприклад, підприємців, що виготовляють БПЛА для потреб ЗСУ, працюючи в статусі ФОПів, уже можна віднести до лідерів-трансформаторів економічного простору – вони першими відгукнулись на нові запити суспільства і відкрили інноваційно-технологічний бізнес, який має перспективу масштабуватись і

зростати вже в найближчі роки. Для розвитку цієї галузі потрібно створювати додаткові стимули на інституційному рівні.

Для України надзвичайно важливо розширювати можливості створення високотехнологічних бізнесів – і це не тільки ті, що відносяться суто до сфери інформаційних технологій та комунікацій. Навпаки, ІТ-проекти мають ставати інформаційною платформою для розвитку індустріально-виробничих кластерів, що розвиватимуться на базі мінерально-сировинного потенціалу України – за оцінками Європейської комісії, він охоплює 21 позицію із 30 критичних для сучасної економіки елементів [158]. Такі кластери (за їх продуманої структури) можуть значно подовжувати ланцюжки створення доданої вартості – від видобутку сировини і до створення кінцевого продукту (при цьому мультиплікатори ВВП можуть становити 1:10). За оцінками аналітиків, в Україні доволі перспективними є такі кластери [49]:

- урановий (промислово-енергетичний);
- титановий (промислово-машинобудівний);
- літієво-графітний (промислово-електротехнічний та електронний);
- залізорудний (промислово-машинобудівний);
- нафтогазово-вугільний (енергетичний і хімічний).

Реалізація відповідних проєктів розвитку потребує масштабних інвестицій. І для стратегічного інвестора важливо впевнитись, що він не стикатиметься з ризиками втрати інвестиційного капіталу через недосконалість юридичних норм, законів чи інших складових системи захисту права на власність – зважаючи на специфічні особливості нинішнього інституційного середовища України.

Необхідно цілеспрямовано здійснювати інституційні зміни різного призначення для того, щоб сформувати сприятливе (без корупційних ризиків і надмірного податкового тиску) середовище економічної діяльності. Воно має містити інституційні преференції – але для того, щоб розвивати високотехнологічний бізнес, де й має проявлятися підприємницьке лідерство.

Основні напрями таких змін та інституційні інструменти для їх реалізації наведено в табл.2.9.

Таблиця 2.9

**Напрями, методи та інструменти інституційної підтримки
підприємницького лідерства в Україні**

Напрями	Методи	Інструменти
Інституційне регулювання економічної діяльності	Спрощення й усунення неоднозначності в правових нормах, зменшення податкового тиску. Підвищення ефективності адміністрування регулятивних органів	Спрощення положень про доступ до інвестиційного капіталу і процедур комерціалізації технологій. Скорочення тривалості адміністративних процедур. Підвищення відповідальності державних службовців за порушення строків ухвалення рішень. Підвищення рівня цифровізації процесів адміністрування
Інституційні преференції для розширення доступу бізнесу до джерел фінансування	Інституційна підтримка доступу малих і мікропідприємств до зовнішнього фінансування. Інституційне забезпечення розвитку ринку венчурного капіталу. Державно-приватне партнерство	Трансформація правових норм у сфері фінансової політики на підтримку інноваційних підприємств та високотехнологічних стартапів. Організаційно-економічна підтримка венчурних фондів на основі державно-приватного капіталу
Інституційна підтримка інноваційно-технологічних проєктів розвитку	Інституційне забезпечення комерціалізації результатів НДДКР у сфері екоінновацій та «зелених» технологій. Організаційна підтримка міжнародного співробітництва у сфері високих та зелених технологій	Податкові преференції для інвестицій у у сфері високих та зелених технологій. Стимулювання R&D та еко-інновацій. Організаційна та фінансова підтримка на регіональному та державному рівнях розвитку інноваційної інфраструктури та інноваційних кластерів. Організаційне сприяння міждержавного співробітництва у сфері інновацій
Інституційне забезпечення розвитку інтелектуального капіталу	Модернізація загальної та професійної освіти, підвищення якості освітнього процесу у ЗВО, розвиток системи підвищення кваліфікації. Сприяння процесам R&D в університетах та галузевих інститутах	Підтримка міждержавної мобільності здобувачів освіти та науково-педагогічного персоналу, залучення іноземних фахівців до навчального процесу. Заохочення науковців та дослідників до підвищення кваліфікації на підприємствах

Джерело: розробка авторки

Тобто, мотивація стратегічних інвесторів до реалізації проєктів відбудови України і її динамічного економічного розвитку можлива лише за сприятливого і не обтяженого позалегальними і корупційними схемами

інституційного середовища, яке не потребуватиме додаткового інституту «інвестиційних нянь», а формуватиме простір «підприємницької інклюзії» [216], в якому мотивація до розвитку бізнесу буде в значно ширшого кола підприємців, які прагнутимуть реалізувати свої лідерські амбіції в різних сферах економічної діяльності, опираючись на валентний мотиваційний інструментарій для залучення у цей процес фахівців із необхідними компетенціями.

2.3. Мотиваційний інструментарій трансформаційного лідера та оцінка його дієвості в контексті цілей розвитку підприємства

Сучасний стан і перспективи розвитку економіки України в післявоєнний період вимагають посиленої уваги до питань відновлення діяльності і забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств, які є важливими ланками національної економіки, впливаючи на її стійкість і безпеку. Вирішення цих питань відноситься до невідкладних завдань і потребує ефективного трансформаційного лідерства.

Економічна діяльність сучасних підприємств перебуває в зоні інтересів багатьох груп зацікавлених осіб. І реалізація мотиваційного потенціалу лідера відбувається у широкій площині їх економічної взаємодії. В процесах розвитку підприємства умови такої взаємодії можуть змінюватися, що порушуватиме чинний баланс їх мотиваційних запитів і може вплинути на їх підтримку обраного лідером сценарію (проєкту) розвитку. Для мінімізації ризиків втрати лояльності послідовників важливо правильно ідентифікувати їх сукупність і співвіднести інтереси кожної із груп із цілями розвитку бізнесу – це сприятиме їх успішному досягненню.

Як впливає із висновків п.2.2, інституційний інструментарій значною мірою детермінують поведінку тих учасників ринку, які обирають напрям і організаційні форми економічної діяльності та керують бізнесом, прагнучи

розширювати його масштаби і збільшувати економічну результативність. Вони проявляють підприємницьке лідерство, опираючись на власне бачення тенденцій розвитку бізнес-середовища і оцінюючи через призму цього бачення перспективність власного бізнесу.

Керуючись логікою економічних законів і власною інтуїцією, а також – реалістичним сприйняттям дійсності, лідери проявляють сміливість вдатись до нестандартних і ризикованих рішень, беручи на себе відповідальність за їх реалізацію. Але останнє залежить від здатності лідера сформувати команду, яка здатна організувати цей процес і забезпечити ефективність організаційної взаємодії. На це впливає багато чинників – не тільки суто економічних, а й тих, що лежать у площині цінностей кожної людини, її досвіду і життєвих пріоритетів – усього того, що визначатиме особливості організаційних відносин у сформованій команді і що може сприяти плідній співпраці або вносити в неї дисгармонію. Недостатньо кваліфіковане врахування ризик-факторів, які лежать у площині людських відносин, тягне за собою ризики невдачі при виконанні взаємозалежних робочих завдань.

Передусім, ефективність організаційної взаємодії залежить від її раціонального адміністрування. Воно охоплює такі організаційні моменти:

- оформлення переліку функціональних обов'язків підлеглих;
- вивчення нормативної бази, пов'язаної з функціонуванням компанії;
- створення кодексу етики працівника компанії;
- культуру спілкування з клієнтами та колегами;
- формування системи заохочень і покарань, яка поширюється на весь персонал фірми і вказує, яких результатів очікує керівництво від працівників.

Раціональне адміністрування організаційної взаємодії дає змогу чітко визначити місце і роль кожного в процесах створення продукції (надання послуг) і ту винагороду, яку вони можуть отримати за сумлінне виконання своїх обов'язків. І належна мотивація працівників до загального успіху дає змогу краще вибудувати співробітництво. Вмотивовані працівники показують вищу продуктивність в роботі, швидше досягають поставлених

перед ними цілей, прагнуть до подальшого професійного розвитку, зберігають лояльність до організації і пов'язують з нею свою кар'єру.

У практичній діяльності сучасних компаній напрацьовано багато різних способів стимулювання. Вони відрізняються передусім ресурсним забезпеченням та способом задоволення потреб (матеріальні, нематеріальні) і в системології мотиваційних процесів відносяться до форм стимулювання. В межах цих форм розробляються і використовуються різноманітні методи стимулювання діяльності. Вони конкретизують практичний інструментарій такого впливу з урахуванням структури потреб працівників у певному організаційному оточенні та чинять не тільки прямий, а й непрямий вплив (який передбачає більше прав вибору робочої поведінки виконавця, ніж при застосуванні прямих методів).

Незважаючи на доволі широкий інструментарій стимулювання продуктивної людської діяльності в процесах створення споживчих цінностей, у ній завжди перше місце відводиться матеріальній винагороді за виконану роботу. Наголос на цьому робиться у всіх теоріях мотивації, адже за рахунок оплати праці задовольняються найперші (базові) потреби людини – фізіологічні та безпекові (що найбільш ілюстративно показав у своїй піраміді потреб А.Маслоу). І розмір заробітної плати має бути достатнім для задоволення цих потреб. На цьому ж наголошували й інші представники біхевіоризму, зокрема, Ф. Герцберг. Він навіть відніс високий рівень заробітної плати до факторів гігієни, а не мотивації – тим самим виводячи її за рамки мотиваційного процесу як те, без чого праця взагалі не виконуватиметься.

В концепціях С.Адамса [123] та В.Врума [224] також підкреслюється найвища значущість матеріальної складової оплати праці у структурі чинників спонукального впливу на робочу поведінку працівників. Решта інструментів виступають тільки доповненням до неї і можуть бути ефективними мотиваторами вищої продуктивності роботи лише за наявності прийнятного рівня базової матеріальної винагороди (заробітної плати,

визначеної посадовим окладом). Розуміння цього є основою ефективних економічних відносин в будь-якій соціально-економічній системі. І в структурі практичного інструментарію мотиваційного потенціалу лідера належне місце має відводитися саме заробітній платі. Вона має бути достатньою для задоволення базових потреб працівника – незалежно від того, в якому секторі економіки він працює.

Кожне підприємство розробляє свою систему форм і методів винагороджування персоналу за досягнення поставлених цілей. Проте можна стверджувати, що стимулююча функція оплати праці має бути обов'язково реалізована не тільки для збільшення продуктивності виконання закріплених за виконавцем завдань (наприклад, за кожен відсоток збільшення такої продуктивності), а й містити заохочення для вдосконалення роботи. Ця практика, зокрема, широко використовується в Японії – в межах так званих «гуртків якості». Їх учасники регулярно збираються для обміну власними ідеями щодо поліпшення своєї роботи чи навіть роботи цього підрозділу, в якому вони працюють.

Найбільш перспективні ідеї знаходять організаційну підтримку в керівництва і закладаються в організаційні плани вдосконалення. Відсоток ефекту від їх реалізації є додатковою винагородою для автора ідеї. Проте заохочення матеріальне супроводжується і нематеріальними бонусами. Зокрема, запрошенням до участі в регулярних координаційних засіданнях керівництва того підрозділу, в якому працює автор інноваційної ідеї. Це позитивно впливає на його самооцінку, посилює прагнення до професійного розвитку тощо. З огляду на те, що така практика роботи «гуртків якості» є доволі поширеною в Японії, можна зробити висновок про наявність тісного зв'язку між таким стимулюванням інноваційної активності працівників і економічними успіхами Японії на світових ринках.

Аналогічний висновок можна поширити і на те коло країн, що очолюють світові рейтинги за ВВП на душу населення – зарплатомісткість такого економічного поступу є доволі високою. Це можна бачити за

порівняльними даними рівнів заробітної плати і її динаміки в сукупності європейських країн та України у 2022 р. (рис.2.15).

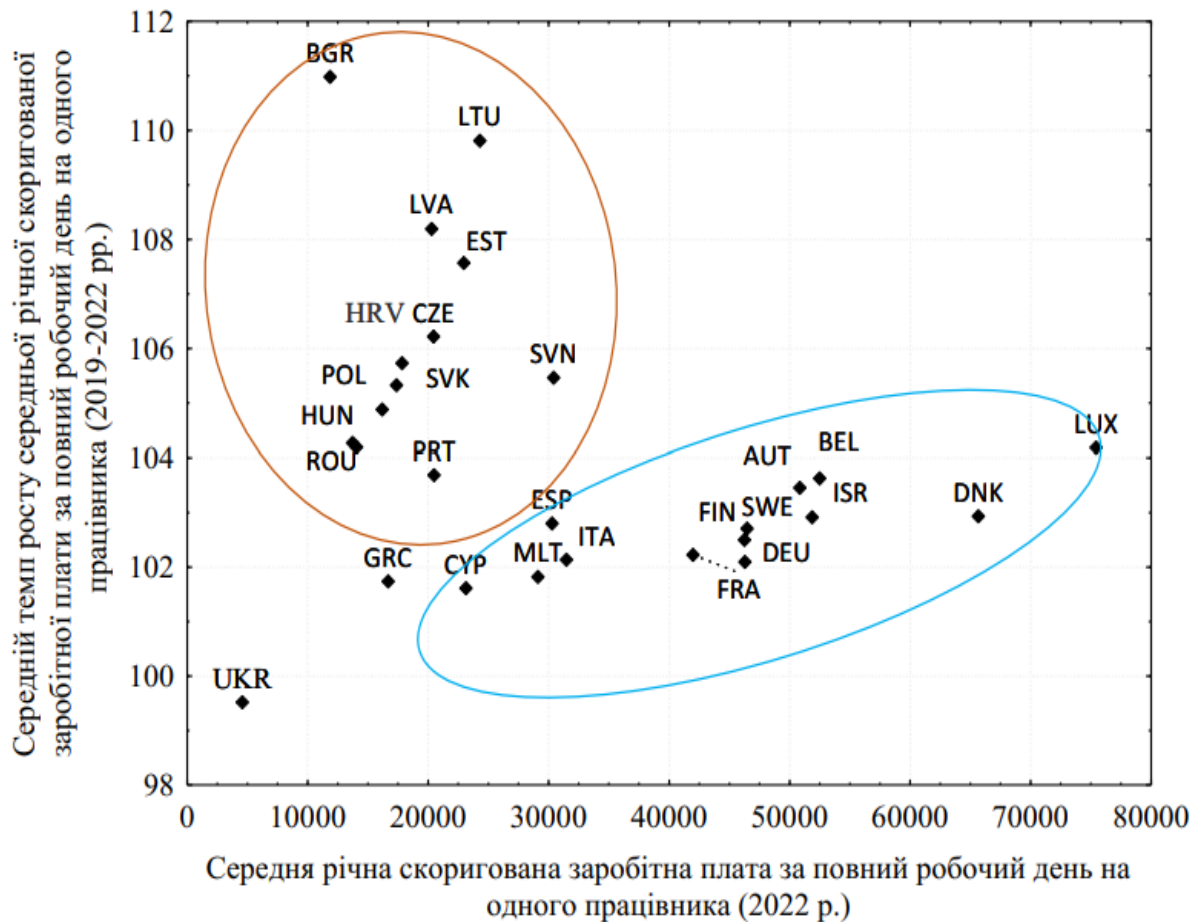


Рис.2.15. Позиції різних груп європейських країн та в Україні в координатах «рівень ЗП – темп зростання ЗП» (євро).

Джерело: побудовано за [159]

На рисунку чітко видно два кластери країн, що суттєво відрізняються за динамічними і абсолютними характеристиками рівнів оплати праці. Вищий рівень середньорічної заробітної плати спостерігається в так званих «старих» членів ЄС (від 25 тис.євро і до 75 тис. єро на рік) і нижчий – в нових її членів (ві межах 10-25 тис. євро; близько 30 тис. євро лише у Словенії). Проте динаміка зростання рівня заробітної плати в названих групах протилежна – вища в нових членів ЄС (аж до 12% у Болгарії), і нижча (до 5%) – в старих. І це природно, зважаючи на історичну різницю в механізмах господарювання цих груп країн. Та вдвічі вищі темпи зростання

заробітної плати в нових членів ЄС забезпечать їх поступовий перехід до групи країн з високим рівнем заробітної плати.

Згідно закону розширеного виробництва, заробітна плата у своїй основній частині має бути здатною виконувати функції відтворення робочої сили в конкретній країні. І саме з урахуванням відтворювальної функції заробітної плати формується державна політика у сфері оплати праці. В Україні у цій сфері склалась доволі погана ситуація. З одного боку, дуже низький рівень заробітної плати, а з іншого – нерівномірність її зростання за напрямками економічної діяльності (див. табл.В.2, дод. В). А в перерахунку на вільно конвертовану валюту та з урахуванням знецінення національної валюти, в більшості галузей реальна заробітна плата за період з 2017 р. (а саме з цього року відбулось значне підвищення мінімальної зарплати – до 3000 грн) у 2022 р. відбулось навіть її зниження.

І хоча в 2023-24 роках згідно даних офіційної статистики, динаміка зростання заробітної плати в цілому по країні поліпшилась, але заморожування її мінімального рівня негативно вплинуло на оплату праці багатьох категорій працівників (особливо тих, що знаходяться на бюджетному фінансуванні). А це передусім, освіта – та частина національної економіки, де визначаються світоглядні пріоритети членів суспільства, формується інтелектуальний потенціал соціально-економічного розвитку, готуються професійні кадри для роботи в різних сферах економічної діяльності, генеруються ідеї для новаторства в бізнесі, розвиваються навички соціального та підприємницького лідерства.

Як видно із табл. 2.10 (статистичні дані наведено без урахування тимчасово окупованих частин Донецької і Луганської областей та АР Крим), в якій здійснено перерахунок середньомісячної заробітної плати у доларовий еквівалент, якщо в 2017 р. різниця в оплаті праці освітян і середнього по національному господарстві становила 48,3 долари, то в 2024 р. – уже 163,4 дол., при тому що величина середньомісячної заробітної плати освітян склала всього 346,6 дол. на місяць.

Таблиця 2.10

**Порівняльна динаміка показників оплати праці в Україні (з
виділенням сфери освіти)**

Показник	Величина показника за роками								Зміна показника (2024/2017), %
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника, загалом, грн	7104	8865	10497	11591	14014	14847	17442	21473	302,3
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника, у сфері освіти, грн	5857	7041	8135	9271	11817	11999	12439	14593	249,2
*Рівень ЗП працівника освіти відносно середньої ЗП загалом, %	82,4	79,4	77,5	80,0	84,3	80,8	71,3	67,9	-14,5
Річний індекс інфляції, %	113,7	109,8	104,1	105,0	110,0	126,6	105,1	112,0	-
Курс грн відносно \$	25,8	26,8	26,8	27,8	27,2	36,6	38,1	42,1	163,2
*Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника, загалом по Україні, \$	275,3	330,8	391,7	416,9	515,2	405,7	457,8	510,0	185,3
*зокрема, у сфері освіти, \$	227,0	262,7	303,5	333,5	434,4	327,8	326,5	346,6	152,7
*Абсолютна різниця між середньою ЗП по Україні і в сфері освіти, \$	48,3	68,1	88,1	83,5	80,8	77,8	131,3	163,4	338,3

Джерело: сформовано на основі [76; 91]: *розраховано авторкою

Така доволі дискримінаційна політика держави щодо оплати праці освітян і особливо науково-педагогічного персоналу вищої школи вимиває з цієї сфери інтелектуальну еліту, розриваючи спадковість поколінь у сфері поширення базових знань і продукування нових.

Однак заробітна плата складає лише частину мотиваційних запитів сучасних працівників. Світові тенденції у сфері винагороди в країнах з високорозвиненою економікою (а саме там проводились дослідження) на

додаток до заробітної плати розвиваються в бік задоволення потреб вищого порядку (рис. 2.16, респонденти могли вказувати кілька чинників, ранжуючи їх за значущістю для себе).



Рис.2.16. Найбільш вагомі чинники задоволеності працею в глобальному економічному середовищі (2023 р)

Джерело: побудовано за [217]

Як видно з рисунка, серед найбільш вагомих чинників задоволення винагородою є робота, яка є важливою для виконавця та можливості кар'єрного зростання (ці чинники отримали відповідно 45% і 43% ствердних відповідей). І лише на третьому за вагомістю місці знаходиться винагорода, що відповідає продуктивності праці виконавця (38% відповідей). Така ж вага (38%) належить і праці, що дає змогу проявляти самостійність у рішеннях та діях і забезпечувати гнучкий порядок роботи. В той же час чіткість показників, що оцінюють результати праці і можливість набуття досвіду роботи з новими технологіями визнають чинниками задоволеності лише 20 і 16% опитаних. Дослідники припускають, що останнє зумовлене тим, що респонденти, які відносили ці чинники на останнє місце в рейтингу, не працювали в компаніях, де цим питанням приділяли належну увагу. Тому вони й не відчували їх зв'язку з продуктивністю і розмірами винагороди.

Звертає на себе увагу й те, що в списку чинників задоволеності працею найменш привабливим респонденти вказали роботу, що потребує оновлення знань (або набуття інших додаткових компетенцій) – всього 16%. Дійсно, це потребує додаткових зусиль від виконавця для того, щоб опанувати нові методи роботи. Проте для забезпечення сталого розвитку підприємства процес оновлення (розширення) професійних компетенцій має бути неодмінною складовою трудової діяльності. І в цьому має бути зацікавлений сучасний працівник – адже це підвищує його шанси в конкурентному змаганні за робоче місце.

Однак і роботодавець має бути зацікавлений в професійному зростанні і своїх працівників. Адже цінність працівника для роботодавця зростає по мірі набуття першим тих важливих навичок (компетенцій), завдяки яким можуть ухвалюватися кращі рішення, якісніше виконуватися робота, швидше досягатимуться заплановані результати. Чим компетентнішим є працівник, тим менше помилок він допускає у своїй роботі, тим кращими будуть її результати, вища продуктивність. Тому це також має відображатись у відносинах між роботодавцем і найманим працівником – через систему стимулювання, яка конкретизує додаткову винагороду за перевищення встановлених стандартів виконання роботи в розрізі структурних ланок підприємства та функцій виконавців.

Загалом, виходячи з принципу справедливості С. Адамса, який ми пропонували брати за основу для того, щоб сформувати сприятливе для продуктивної роботи мотиваційне тло в організаційному просторі суб'єкта господарювання, при виборі інструментів мотиваційного впливу прямої і опосередкованої дії необхідно дотримуватися певних вимог, Їх зміст і результати мають, по-перше, задовольняти потреби працівників у безпеці і соціальному благополуччю, по-друге – показувати тісний зв'язок винагороди із результатами праці, по-третє – містити елементи, що дають змогу задовольняти потреби вищого порядку (рис.2.17).



Рис.2.17. Вимоги до побудови системи мотивації в організаційному просторі суб'єкта господарювання

Джерело: розробка авторки

Дотримання цих вимог дає змогу мінімізувати прояви дисфункціонального впливу суперечностей (конфліктів), які виникають в ході спільної діяльності (і особливо в процесі інноваційної праці, якій властивий ймовірнісний характер результативності). Прозорість і обґрунтованість рішень, підкріплених двосторонніми комунікаціями сприяє збереженню позитивного мікроклімату в колективі, підвищує ефективність організаційної взаємодії і продуктивність спільної роботи.

Слід особливо підкреслити, що сформована для умов сталого функціонування система стимулювання не спрацьовує у разі зростання рівня невизначеності середовища господарювання, яке змушує підприємство вдаватись до інноваційних змін. Результати інноваційної діяльності характеризуються значним ймовірнісним розкидом – від абсолютно негативних і до надзвичайно вдалих. Останнє і дає імпульс розвитку підприємства, посилюючи його здатність формувати конкурентні переваги у новій площині задоволення споживчих потреб. Тому трансформаційному лідеру важливо застосовувати такий інструментарій, який би, з одного боку,

адекватно винагороджував позитивний результат з урахуванням його внеску у загальні економічні результати діяльності підприємства. А з іншого – певне визнання має отримувати і той учасник, який активно генерує інноваційні ідеї, хоча вони не завжди втілюються в життя. За відсутності такого визнання працівник перестане бути інноваційно активним. Виступаючи в ролі керівника, лідер може використовувати широкий практичний інструментарій – від заробітної плати і до методів соціально-психологічної дії (табл.2.11)

Таблиця 2.11

Практичний інструментарій стимулювання інноваційної діяльності на підприємствах

Тип стимулювання	Мотиваційні інструменти	
	Прямого впливу	Непрямого впливу
	<i>Економічної дії</i>	
Матеріального характеру	– розмір зарплати; – надбавки; – премії, бонуси; – разові винагороди; – пільги; – страхування	– оплата участі в наукових конференціях; – оплата участі у програмах професійного розвитку в суміжних галузях; – придбання акцій компанії; – право на інтрапренерство; – страхування ризиків інноваційних проєктів
Нематеріального характеру	<i>Організаційно-адміністративної дії</i> – зміна статусу підрозділу і керівництва залежно від успіху інновації; – розвиток кар'єри	<i>Соціально-психологічної дії</i> – політика стабільності персоналу і розвитку професійних компетенцій усіх працівників; – залучення кращих працівників до участі в управлінських нарадах вищого рівня, доступ до конфіденційної інформації; – право самостійного вибору напрямів винахідництва та раціоналізаторства, в тому числі поза межами основної роботи; – заохочення групової роботи, вільного обміну думками між керівником та підлеглими; – розвиток організаційних цінностей, що заохочують інноваційно-активну поведінку персоналу

Джерело: узагальнено на основі [11; 84, с. 157; 114]

Очевидно, що наведеним в табл. 2.11 переліком практичного інструментарію не вичерпується усе різноманіття способів стимулювання інноваційно-результативної поведінки працівників, задіяних в інноваційних

процесах. Кожне підприємство обирає ті форми й методи стимулювання інноваційної активності працівників, які враховують специфіку інноваційної праці у відповідній галузі та конкретні завдання, що визначаються цілями розвитку в руслі обраної стратегії діяльності для відповідного періоду функціонування підприємства. І чим відчутнішим буде зв'язок між результатами роботи і винагородою в організаційному просторі підприємства, тим дієвішою стане прийнята в ньому система стимулювання. Саме тоді оплата праці виконуватиме стимулюючу функцію. І саме така її функція важлива для інноваційних процесів, тому що більша частина роботи зі створення новинок і їх практичного втілення не може бути унормована і використана для прямого розрахунку величини заробітної плати.

Важливою умовою ефективної організаційної взаємодії і високої продуктивності проєктної команди є уникнення деструктивної конфліктності в проєктній групі. Трансформаційному лідеру необхідно передбачити ймовірні чинники конфліктності всередині команди ще при виборі інструментів (методів) мотиваційного впливу [78]. Їх природа, як вказувалось у п.1.2, полягає у невідповідності мотиваційних запитів учасників групи тим стимулам, які використовує лідер, виходячи із виділених йому підприємством для реалізації проєкту ресурсних можливостей – адже витрати на реалізацію проєкту мають бути меншими, ніж отриманий результат. Тим більше, що реалізація проєктів розвитку впливатиме і на стан внутрішнього середовища підприємства зі значно більшою кількістю працівників. За неузгодженості форм стимулювання структурі мотиваційних запитів працівників підприємства ускладнюється і формування сприятливого для реалізації проєкту мотиваційного середовища. Частішають так звані «мотиваційні конфлікти», зумовлені невідповідністю організаційних та індивідуальних інтересів – вони впливають із їх різновекторності (цілі економічної вигідності й результативності проєктів розвитку суперечать цілям зростання ціни робочої сили). Способи мінімізації таких конфліктів подано в табл.2.12.

Таблиця 2.12

Способи мінімізації мотиваційних конфліктів в процесах розвитку підприємства

Цілі і завдання розвитку підприємства	Мотиваційні запити і потреби працівників	Рішення лідера для мінімізації проявів мотиваційних конфліктів
Нарощування конкурентоспроможності завдяки інноваціям	Збереження статус-кво, який задовольняє потреби у безпеці – інноваціям опираються через страх втратити роботу або набувати нових компетенцій	Відкриті комунікації щодо необхідності інноваційних змін; реалізація програм набуття нових професій за рахунок підприємства, надання нового робочого місця зі збереженням досягнутого на момент змін рівня оплати праці;
Максимальне зростання продуктивності праці та мінімізація витрат	Потреби гармонійного поєднання роботи і особистого життя	Гнучкий робочий графік, надання бонусів за високі досягнення в якості і продуктивності праці, упровадження нових ресурсоощадних технологій
Мінімізація витрат на оплату праці для підвищення прибутковості	Систематичне збільшення заробітної плати	Диференційована система оплати праці, використання негрошових видів винагород (пільги, оплата навчання)
Максимізація прибутковості за рахунок зменшення витрат на соціальні програми (в т.ч. медичного страхування)	Підтримання соціальних стандартів безпеки життєдіяльності і охорони здоров'я	Імплементация в бізнес-модель стандартів соціальної відповідальності, заохочення ініціативності працівників до участі в соціальних проєктах (наприклад, здорового відпочинку)
Підвищення професійної «гнучкості» персоналу для оперативного реагування на зміни; реалізується через укладання короткострокових контрактів	Прагнення до стабільності – забезпечується укладанням довгострокових контрактів із чіткими соціальними гарантіями	Укладання гібридних контрактів з диференціюванням умов співпраці, які можуть змінюватися; залучення в проєктну роботу працівників з підвищеними виплатами чи бонусами; відкрите спілкування з працівниками щодо проблемних моментів в діяльності підприємства
Інтенсифікація роботи персоналу в режимі реального часу, не вкладання коштів у розвиток персоналу, а найм працівників з необхідними компетенціями	Підтримка з боку підприємства професійного розвитку і кар'єрного зростання	Розробка траєкторій кар'єрного зростання на основі професійного розвитку; інвестування у професійних розвиток персоналу
Жорстке контролювання робочої дисципліни і дотримання корпоративних правил для мінімізації помилок	Самостійність в плануванні й організації роботи, експериментування і творчість – для знаходження і реалізації нестандартних рішень	Надання працівникам більшої автономності в межах зони їхньої відповідальності через делегування постійних повноважень; поліпшення форм і якості зворотного зв'язку

Джерело: сформовано авторкою з використанням [14]

Уникнення мотиваційних конфліктів є одним із надзвичайно важливих завдань при плануванні процесів інноваційних змін. Враховуючи місію трансформаційного лідерства, його ролі в реалізації завдань посилення конкурентоспроможності підприємства через його розвиток, лідер інноваційних змін має значну увагу приділяти стимулюванню працівників з позицій потреб вищого рівня – шляхом визнання цінності кожного у реалізації інноваційних змін, даючи змогу поєднувати свої особисті інтереси із загальними, спонукаючи до самоідентифікації своєї ролі в інноваційному процесі та сприяючи саморозвитку.

І, що особливо важливо для творчих команд (а в таких командах компетенції фахівців є комплементарними, що робить важливим кожного учасника для реалізації інноваційних завдань), трансформаційний лідер має осмислити структуру потреб усіх учасників і гармонізувати організаційні відносини, досягаючи ефекту синергії інтелектуальних можливостей завдяки ефективному обміну в робочій групі знаннями й досвідом та формуванню сприятливого психологічного клімату. Тобто, використовувати повною мірою ресурсні можливості організації і свій статус лідера для задіяння у мотиваційному процесі тих інструментів мотиваційного впливу, які, з одного боку, найкращим чином відповідатимуть мотиваційним запитам учасників інноваційного процесу, а з іншого – будуть дієвими стимуляторами результативної інноваційної діяльності учасників проєкту розвитку.

Очевидно, що трансформаційний лідер має розуміти, наскільки дієвими є обрані ним інструменти мотиваційного впливу. Тобто, чи достатньо обґрунтованим був вибір певної сукупності методів стимулювання своїх послідовників для формування в них бажання досягати визначених цілей. Для оцінки такої дієвості можна використовувати кількісні та якісні методи. Їх загальна характеристика з виділенням переваг і недоліків, а також сфери найбільш прийняттого застосування наведені в табл.2.13.

Таблиця 2.13

Переваги і недоліки методів оцінювання дієвості системи стимулювання інноваційної праці на підприємстві

Методи	Сутність	Переваги	Недоліки
1. Кількісні методи (ґрунтуються на об'єктивних фінансових та виробничих показниках)			
Економічний аналіз (застосовується для оцінки фінансової окупності методів стимулювання)	Розрахунок абсолютних та відносних значень приросту доходів, продуктивності праці та прибутковості підприємства внаслідок стимулювання інноваційної діяльності	– використовує доступні фінансові дані для оцінки – дає змогу чітко виміряти досягнення цілей і ефективність системи стимулювання; – підходить для оцінки структурованих в часі і за цілями проєктів розвитку	– не дає змоги оцінити і врахувати мотиваційні переваги працівників – не дає змоги врахувати реальний вплив окремих стимулів на загальний інноваційний процес
ROI (Return on Investment) інновацій	Порівняння прибутків підприємства і витрат на стимулювання працівників для визначення ефективності інвестицій у стимулювання інновацій	– дає змогу розрахувати рентабельність інвестицій у систему стимулювання, що слугує підставою для визначення найефективніших методів мотивації персоналу	– не враховує нематеріальні аспекти мотиваційного впливу (наприклад, впливу корпоративної культури); – може деформувати результати розрахунків через наявність непрямих ефектів стимулювання
Рівень комерціалізації інновацій	Співвідношення між кількістю запропонованих інноваційних розробок та реалізованих інновацій з виділенням серед останніх тих, що стали успішними	– оцінює практичний вплив стимулювання на кінцевий результат, тобто – успішність процесу реалізації конкретних ідей в їх скупності	– може не враховувати внутрішні позитивні зміни, якщо інновація не призначена для реалізації на ринку; – важко з'ясувати, які саме стимули забезпечили інноваційний результат
Частка інноваційного продукту в загальному обсязі виробництва	Визначення у відсотках, яку частку продукції або послуг складають інноваційні розробки	– кількісно показує, наскільки компанія інноваційна; – можна використовувати у процесах стратегічного планування	– може не підходити для підприємств, що працюють у мало містких нішах, в яких частка інноваційного продукту традиційно мала

Продовження табл. 2.13

Методи	Сутність	Переваги	Недоліки
Кількість поданих та реалізованих ідей	Вимірювання активності працівників у генеруванні інноваційних пропозицій	– оцінює активність працівників у генеруванні ідей; – показує ефективність системи стимулювання	– не всі подані ідеї мають практичну цінність; – не враховує якісний рівень впроваджених інновацій
Рівень плинності кадрів у сфері R&D	Аналіз ступеня збереження ключових спеціалістів, які працюють над інноваційними проектами	– відображає рівень задоволеності та мотивації працівників; – допомагає оцінити ефективність нематеріальних стимулів	– не завжди низька плинність означає високу ефективність мотивації (може бути наслідком інших факторів, наприклад, нестачі альтернатив на ринку праці)
2. Якісні методи (враховують суб'єктивні фактори та експертні оцінки)			
Оцінка рівня задоволеності працівників	Анкетування працівників та проведення відкритих інтерв'ю для оцінки сприйняття ними сили впливу стимулів на їх внутрішню мотивацію	– допомагає зрозуміти, як працівники сприймають стимули; – може виявити нематеріальні чинники, що впливають на мотивацію	– результати оцінки відрізняються суб'єктивністю; – високий рівень задоволеності стимулами не завжди підвищує продуктивність інноваційної праці
Метод експертних оцінок	Залучення компетентних фахівців для оцінки дієвості різних методів стимулювання	– враховує експертну думку, що дає змогу зробити якісний аналіз стимулювання; – доцільний за відсутності точних кількісних даних	– високий рівень суб'єктивності оцінки; – може потребувати значних витрат на залучення експертів
SWOT-аналіз системи стимулювання	Визначення сильних і слабких сторін чинної системи стимулювання	– дає змогу виявити сильні та слабкі сторони чинної системи стимулювання; – можна використовувати у процесах розробки кадрової стратегії	– відсутність конкретних кількісних оцінок ефективності системи стимулювання; – висока суб'єктивність аналізу.
Benchmarking (бенчмаркінг)	Порівняння системи стимулювання із найкращими практиками в галузі	– дає змогу порівняти систему стимулювання з найкращими практиками; – допомагає знайти нові методи мотивації працівників	– не завжди те, що добре працює в одній компанії, підходить для іншої; – може вимагати значних ресурсів для збору даних про конкурента

Завершення табл. 2.13

Методи	Сутність	Переваги	Недоліки
Соціально-психологічний аналіз	Оцінка психологічних аспектів мотиваційного процесу (рівня довіри працівників до керівництва, задоволеності умовами праці та ступеня залученості у творчий процес)	– поглиблює розуміння причин низької або високої мотивації працівників; – дає змогу оцінити мотиваційне тло корпоративної культури	– не дає змоги зробити конкретних фінансових оцінок дієвості системи стимулювання; – висока суб'єктивність оцінки результатів
3. Комплексні методи (поєднують кількісні та якісні аспекти оцінювання)			
KPI (Key Performance Indicators)	Встановлення ключових показників ефективності, які оцінюють фінансові і нематеріальні аспекти інноваційної діяльності робочого колективу та окремих працівників у планованій перспективі	– визначає конкретні ключові показники ефективності для учасників інноваційного проєкту; – дає змогу оцінювати ефективність системи стимулювання або окремих стимулів у динаміці планового періоду	– вибір KPI за кількістю і значущістю є суб'єктивним і не завжди є обґрунтованим з урахуванням реальної ситуації; – потребує регулярного оновлення та коригування в динаміці планованого періоду
Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC)	Оцінка результатів стимулювання з позицій досягнення цілей працівників у сферах фінансів, роботі з клієнтами, внутрішніх процесів та розвитку персоналу в контексті обраної стратегії розвитку	– враховує як фінансові, так і нематеріальні фактори спільної діяльності; – допомагає узгодити систему мотивації з довгостроковими цілями компанії	– складність у впровадженні, моніторингу та аналізі; – вимагає залучення експертів для якісної оцінки результативності роботи
Оцінка відповідності цінностей організаційної культури цілям інноваційного розвитку	Аналіз внутрішнього організаційного клімату з позицій його сприяння творчості та новаторству	– допомагає виділити чинники внутрішнього середовища, що сприяють або перешкоджають інноваціям; – враховує психологічні аспекти командної роботи	– складно обґрунтувати достатню і релевантну сукупність показників для оцінювання; – висока суб'єктивність оцінки, що потребує узгодженості думки експертів

Джерело: сформовано авторкою

Аналізуючи наведені в табл.2.13 характеристики методів оцінювання дієвості сформованого лідером мотиваційного інструментарію інноваційної праці, можна зробити висновок, що для більш об'єктивного результату доцільно поєднувати кількісні та якісні методи оцінювання. Це дасть змогу врахувати як досягнуті економічні показники, так і психологічні аспекти залучення працівників у процес інновацій. А трансформаційний лідер має обирати ті форми й методи мотиваційного впливу на учасників своєї команди, які найбільше відповідають завданням розвитку підприємства з погляду їх вимірюваності та реалістичності у часі й просторі і з урахуванням ресурсних можливостей, що можуть бути залучені для цих цілей.

Наприклад, у Sense-Bank (визнаний першим у номінації «Найкращі умови мотивації» у ТОП найкращих роботодавців України в січні 2025 р.) функціонує 27 різних мотиваційних програм, що забезпечує гнучкість у сфері мотиваційного впливу для всіх підрозділів підприємства і максимально підтримувати результативність співробітників [97]. Крім того, існують додаткові програми преміювання:

- щоквартальний конкурс «Кращі з кращих» для заохочення працівників із найвищими показниками ефективності; переможці отримують додатковий бонус;
- програма «Sense-рефералка» – бонус за рекомендацію кандидатів на відкриті вакансії; виплачується після успішного проходження кандидатом випробувального терміну.

У мотиваційний процес Sense Bank включаються і навчальні програми для професійного розвитку і опанування новими компетенціями своїх працівників; для цього поєднуються внутрішні навчальні ініціативи, фінансування зовнішнього навчання та цифрові освітні інструменти. Проводяться вебінари та лекції з актуальних тем, зокрема цифрових технологій, штучного інтелекту, роботи з хмарними технологіями. Зокрема, проєкт

DOSVID передбачає регулярні навчальні сесії від внутрішніх експертів за шістьма ключовими напрямками:

- Business tools – ефективні інструменти для роботи
- Personal development – саморозвиток та особистісне зростання
- Digital – цифрові навички та технології
- Finance – фінансова грамотність
- Communications – комунікація та взаємодія
- Energy & Health, Psychology – фізичне та ментальне здоров'я

Використовується навчальна платформа Academy, що містить відеоуроки, багатомодульні програми розвитку soft skills, електронні курси. Проводяться навчальні марафони з актуальних тем, зокрема використання інструментів штучного інтелекту, курс з SQL, Python for Data Science та Data Science. Працює IT-школа для розвитку Digital skills. Банк інвестує в цифрову грамотність співробітників, пропонуючи навчання у межах внутрішньої IT School, що містить: спеціалізовані програми з вивчення мов програмування (SQL, Python); навчальні курси для junior-фахівців; загальну цифрову грамотність; школу Data Science.

Sense Bank забезпечує всіх співробітників корпоративним медичним страхуванням, що є частиною соціального пакета. Медичне страхування діє для всіх співробітників банку незалежно від посади та покриває: консультації лікарів та діагностику; лікування у стаціонарі та амбулаторне обслуговування; невідкладну допомогу; медикаменти та реабілітацію. Окрім того, є можливість додаткового страхування членів родини за спеціальними корпоративними умовами.

Використовуються й інші ресурсні та знаннєві можливості банку в межах концепції соціальної відповідальності, особливо ті, що спрямовані на підтримку працівників, які мобілізовані до лав ЗСУ – збереження за ними робочого місця і середнього місячного доходу, фінансова підтримка членів їх сімей, медичний та психологічний супровід, а також комфортну реінтеграцію після повернення та

ін. Усе це сприяє високій результативності діяльності співробітників їх лояльності та відданості організації.

Передовий досвід у використанні різноманітних мотиваційних інструментів демонструє і компанія BAYADERA GROUP [97]. У ній розроблено індивідуальний підхід до нарахування бонусів, які нараховуються і виплачуються за виконані KPI. Для професійного розвитку проводять внутрішнє навчання, також працівникам частково компенсують витрати за зовнішнє навчання (50\50) та заохочують вивчати іноземні мови. У межах проєкту «Внутрішній тренер» досвідчені співробітники діляться своєю експертністю з іншими. А завдяки багаторівневій програмі кадрового резерву члени торгової команди мають можливість кар'єрно зростати. Крім того, BAYADERA GROUP співпрацює із Львівською школою керівників бізнесу, де менеджери компанії навчаються на курсі Executive MBA.

Широкий спектр мотиваційних програм створено в компанії Київстар. У компанії розвивають гнучкість, лідерство та приділяють значну увагу культурі й цінностям. Тут цінують співробітників та реалізують програми матеріальної та нематеріальної мотивації колективу [97]. Винагорода співробітників Київстар складається зі щомісячного окладу (в середньому – 49 тис. грн.) та премій за результатами досягнення поставлених цілей. Також співробітники мають можливість отримати грошові винагороди за участь у додаткових програмах, наприклад, у реферальній, а також у програмі, що мотивує на креативні операційні бізнес-ідеї.

Працівники Київстар застраховані за договором добровільного медичного страхування (включно з ризиками, пов'язаними з роботою у регіонах із підвищеною воєнною небезпекою), а також за договором страхування життя та від нещасного випадку. Додатково співробітники мають можливість оформити медичне страхування родичів за пільговими тарифами. В пріоритеті також підтримка ветеранів і людей з інвалідністю.

Співробітники можуть пройти навчання у партнерів або інших надавачів освітніх послуг коштом компанії (співпраця з Laba Group (Laba, Skvot,

Robot_Dreams, Coursera та ін.). Напрямок навчання обирається відповідно до бізнес-потреб і бізнес-завдань: від роботи з програмним забезпеченням до технологій 5G, Data Science, AI та кібербезпеки. Формат навчання охоплює як участь в професійних семінарах і конференціях, різні цільові курси та довготривалі навчальні програми і сертифікації.

Аналіз мотиваційних програм та інструментів цих та інших галузевих лідерів у номінації «Найкращі умови мотивації» показав їх високу результативність – адже ці компанії входять до числа тих, що успішно розвиваються і є лідерами у відповідних сегментах ринку не тільки за показниками мотивації, а й за показниками економічної динаміки. Основні акценти в їх мотиваційних програмах – висока індивідуальна продуктивність і підтримка професійного розвитку (що безпосередньо сприяє зростанню індивідуальної продуктивності). Крім того, програми медичного страхування і заохочення до спорту. А також висока соціальна відповідальність, яка формує лояльність до компанії з боку різних груп стейкхолдерів і відданість співробітників.

Зважаючи на те, що одним із пріоритетів компанії Київстар визначено розвиток гнучкості і лідерства, а також те, що ці якості у працівників компанії підтримуються і реалізуються у вигляді проєктних ініціатив, дисертанткою було запропоновано керівництву одного із підрядників Хмельницької філії Київстар (ТОВ МС «Зв'язок») провести соціологічне дослідження щодо розуміння працівниками того, які ділові та організаційні якості лідера допомагають формувати мотиваційний простір реалізації проєктів розвитку.

Опираючись на авторське визначення сутності мотиваційного потенціалу лідера (здатність вірно ідентифікувати спектр потреб і структуру мотивів членів соціуму і використовувати ці знання для релевантної ініціації значущих для них мотивів з метою формування кола активних стейкхолдерів, зацікавлених у вирішенні актуалізованого лідером завдання) нами розроблену анкету для опитування працівників (які є учасниками реалізації проєкту

розвитку) – щодо їх сприйняття релевантності й дієвості мотиваційного середовища підприємства. Вона містить чотири блоки запитань (табл.2.14).

Таблиця 2.14

**Перелік питань для оцінки рівня реалізації мотиваційного потенціалу
лідера в організаційному просторі підприємства**

Складові мотиваційного потенціалу лідера	Питання, на які треба отримати відповідь від респондентів
1.Розуміння потреб послідовників	1.Чи демонструє лідер здатність визначати основні потреби своїх послідовників? 2.Чи регулярно лідер проявляє інтерес до індивідуальних потреб членів команди? 3.Чи враховує лідер індивідуальні відмінності між членами своєї команди? 4.Чи створює лідер середовище, в якому члени команди можуть реалізувати свої основні потреби?
2.Використання знань про мотиви для підтримання мотивації	5.Чи використовує лідер знання про потреби для визначення завдань, які мотивують команду? 6.Чи застосовує лідер різноманітні способи заохочення для підтримання мотивації? 7.Чи забезпечує лідер сталість мотивації в групі протягом тривалого часу? 8, Чи здатний лідер вчасно помічати ознаки втрати мотивації та усувати її причини? 9.Чи адаптує лідер свою комунікацію відповідно до мотивів послідовників?
3.Стимулювання ініціативності	10.Чи здатен лідер ефективно пробудити ініціативність серед членів команди? 11.Чи демонструє лідер здатність надихати своїх послідовників на саморозвиток? 12. Чи заохочує лідер членів команди до активної участі в досягненні спільних цілей?
4.Активізація досягнення цілей	13.Чи демонструє лідер здатність об'єднувати послідовників для досягнення спільної мети? 14.Чи ефективно лідер транслює цілі організації як значущі для кожного члена команди? 15.Чи може лідер досягати визначених цілей без втрати ентузіазму команди?

Джерело: сформовано авторкою

З урахуванням того, що виділені складові мотиваційного потенціалу лідера можуть по-різному впливати на поведінку працівників, вирішено було оцінити їх значущість для забезпечення загального позитивного результату,

який відображається інтегральним показником. Вагомість визначали експертним методом шляхом опитування керівників різних рівнів управління підприємств Хмельницької області. Первинні дані опитування та їх опрацювання для оцінки узгодженості думок експертів наведені в додатку Д (рис.Д.1-Д.3). Значущість визначалась таким способом, щоб виконувалося правило [52, с. 315]:

$$r_1 \geq r_2 \geq \dots \geq r_n \quad (2.1)$$

Після цього слід оцінити рівень ентропії інформаційної невизначеності про об'єкт дослідження за формулою Фішберна (2.2):

$$r_i = \frac{2(n-i+1)}{(n+1)n}. \quad (2.2)$$

Для визначення коефіцієнта загального коефіцієнта рангової кореляції групи експертів (коефіцієнта конкордації) здійснили наступне:

а) розраховували суму рангів за кожною складовою мотиваційного потенціалу лідера, отриману від усіх експертів $\sum_{i=1}^m x_{ij}$, а потім – різницю між цією сумою і середньою сумою рангів (T) за формулою:

$$\Delta i = \sum_{j=1}^m x_{ij} - T, \quad (2.3)$$

де m - кількість експертів; n – кількість характеристик, що ранжуються; x_{ij} – ранг, присвоєний j -тим експертом i -тій характеристиці інноваційно-інвестиційного потенціалу; T – середня сума рангів, розраховується за формулою:

$$T = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m a_{ij}, \quad (2.4)$$

$$\text{або} \quad T = \frac{1}{2} m(n+1) \quad (2.5)$$

б) розраховували суму квадратів різниць (відхилень) рангів від середнього значення S

$$S = \sum_{i=1}^n [\sum_{j=1}^m (x_{ij} - T)]^2 \quad (2.6)$$

в) визначили коефіцієнт конкордації як відношення фактично отриманої величини S від її максимального значення S_{max} для даної групи експертів і числа факторів

$$W = \frac{12 \cdot S}{m^2(n^3 - n)} \quad (2.7)$$

За результатами розрахунків після елімінування нерелевантних відповідей (див.табл.Д.1-Д.2 додатку Д) отримали коефіцієнт конкордації 0,684, що вказує на достатню узгодженість думок респондентів. Вони присвоїли наступні ранги складовим мотиваційного потенціалу лідера: розуміння потреб послідовників – 1; використання знань про мотиви для підтримання мотивації – 2; стимулювання активних дій – 3; активізація досягнення цілей – 4. Це відповідає вагомостям відповідно 0,4; 0,3; 0,2 і 0,1, які розраховані за формулою (2.2). Найбільший розкид думок був щодо оцінки значущості здатності лідера забезпечити досягнення цілей, але переважила позиція 4.

Для аналізу сили прояву складових мотиваційного потенціалу лідера використали функцію бажаності Харрінгтона. З її допомогою можна здійснити перетворення нечітко визначених характеристик мотиваційного потенціалу лідера в безрозмірну шкалу згідно таблиці відповідностей емпіричних та числових систем (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Стандартні позначення інтервалів шкали бажаності

Лінгвістичне позначення інтервалу прояву ознаки	Межі інтервалу	
	Стандартні за шкалою Харрінгтона	Варіант переведення у п'ятибальну шкалу
Ознака проявляється сильно	1 – 0,8	4,01 – 5,0
Помірно	0,79 – 0,63	3,16 – 4,0
Задовільно	0,62 – 0,37	1,86 – 3,15
Слабко	0,36 – 0,21	1,01 – 1,85
Дуже слабко	0,2 – 0	0 – 1,0

Результати анкетування низки підприємств Хмельницької області, які за економічною динамікою можуть бути віднесені до таких, що реалізують

проекти розвитку, наведені у додатку Д (табл.Д.3-Д.7). Опрацьовані результати анкетування наведено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

**Ступінь реалізації мотиваційного потенціалу лідера на підприємствах
Хмельницької області, що показують позитивну динаміку розвитку**

Згруповані складові мотиваційного потенціалу лідера	Підприємства, на яких проводили опитування				
	Ніка-Тур-Вояж (Стрельбища Н.І.)	СФГ «Агро- ком»	ТОВ «Укрелектро- апарат»	ТОВ «Хаб Інновацій»	ТОВ «МС- Зв'язок»
Блок 1. Розуміння потреб послідовників, вагомість	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Середній бал оцінки сукупності характеристик за відповіддю респондентів	8,87	7,73	12,7	7,07	15,13
Максимально можливий рівень прояву сукупності характеристик	20	20	20	20	20
Фактичний ступінь прояву характеристики, %	44,35	38,65	63,50	35,35	75,65
Блок 2. Використання знань про мотиви для підтримання мотивації, вагомість	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Середній бал оцінки сукупності характеристик за відповіддю респондентів	11,07	9,2	15,8	10,67	20,3
Максимально можливий рівень прояву сукупності характеристик	25	25	25	25	25
Фактичний ступінь прояву характеристики, %	44,28	36,8	63,2	42,68	81,2
Блок 3. Стимулювання ініціативності, вагомість	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Середній бал оцінки сукупності характеристик за відповіддю респондентів	8,27	7,8	9,87	6,93	11,47
Максимально можливий рівень прояву сукупності характеристик	15	15	15	15	15
Фактичний ступінь прояву характеристики, %	55,13	52,00	65,80	46,20	76,47
Блок 4. Активізація досягнення цілей, вагомість	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Середній бал оцінки сукупності характеристик за відповіддю респондентів	11,27	9,6	12,47	9,4	13,53
Максимально можливий рівень прояву сукупності характеристик	15	15	15	15	15
Фактичний ступінь прояву характеристики, %	75,13	64,00	83,13	62,67	90,20
Загальний рівень реалізації мотиваційного потенціалу лідера на підприємстві з урахуванням вагомості кожної із складових	0,54	0,43	0,66	0,39	0,81

Джерело: розраховано авторкою за результатами опитування

Максимальна величина підсумкового бала за кожною складовою дорівнює добутку кількості поставлених запитань в цьому блоці на 5. Вона відображає однаковість думки усіх опитаних в тому, що всі складові мотиваційного потенціалу лідера реалізовані найбільш ефективно і заслужили оцінки «5» за усіма позиціями. Як правило, ймовірність такої однаковості дуже мізерна. Тому вже інтегральна оцінка мотиваційного потенціалу лідера за усіма складовими 0,65 і вище (згідно шкали Харрінгтона) означає, що лідер розуміє важливість багатовимірного впливу на поведінку учасників проєкту розвитку і використовує це розуміння достатньо повно.

У табл.2.16 розраховано ступінь реалізації мотиваційного потенціалу лідера для досліджуваних підприємств, які відрізняються за своєю організаційно-правовою формою, стадією життєвого циклу і масштабами діяльності, галузевою приналежністю і динамікою розвитку. Компанія «Ніка-Тур-Вояж» (ФОП Стрельбіцька Н.І.) є туристичною фірмою. Вона розвивається доволі динамічно, адаптуючись до запитів ринку і постійно розширюючи перелік своїх туристичних продуктів, СФГ «Агро-Ком» відноситься до статусу малих, працює на ринку більше 7 років і є виробником сільськогосподарської продукції, ТОВ «Хаб інновацій» перебуває на етапі становлення, працює на ринку тільки з 2022 р., Третє і п'яте підприємства відносяться до лідерів ринку у відповідній галузевій групі. Зокрема, ТОВ «Укрелектроапарат» активно нарощує обсяги реалізації продукції, зважаючи на велику потребу в ній в Україні (а це електророзподільча апаратура). Працівниками підприємства розроблено новий клас трансформаторів, які відповідають вимогам екологічно нейтральних і працюють на замовлення не лише вітчизняних споживачів, а й на експорт. Це підприємство показує найкращу динаміку доходів від реалізації продукції серед промислових виробників області, реалізуючи стратегію розвитку ринків, в тому числі зарубіжних. Позитивну динаміку економічної діяльності показує і ТОВ «МС-Зв'язок» – незважаючи на спад доходів у 2022 р.,

у 2023 і 2024 роках підприємство відновило попередні обсяги робіт і навіть перевищило їх.

Проведені дослідження показали, що найвищу оцінку рівня реалізації мотиваційного потенціалу лідерства оцінили в двох компаніях – ТОВ «МС-Зв'язок» і ТОВ «Укрелектроапарат». За шкалою Харінгтона вони відповідають оцінкам «сильно» і «помірно». Решта підприємств за оцінкою працівників сприймають рівень реалізації мотиваційного потенціалу лідерства як «задовільний».

Разом з тим, дослідження складових мотиваційного потенціалу лідерства на підприємствах дає змогу зрозуміти, у якому напрямі керівництву слід вдосконалювати мотиваційне середовище з тим, щоб привести у більшу відповідність ті його складові, які сприймаються респондентами як недостатні. Більшою мірою це стосується стимулювання саморозвитку, стимулювання інноваційної активності працівників і здатності керівників розуміти потреби своїх співробітників. Більша увага цим аспектам діяльності дасть змогу підвищити ініціативність більшої кількості працівників підприємств, що є неодмінною складовою динамічного розвитку і зростання вітчизняних підприємств навіть в складних безпекових умовах господарювання.

Висновки до другого розділу

1. Опираючись на статистичні дані щодо результатів і очікувань представників підприємництва охарактеризовано сучасний стан і тенденції розвитку економіки України під впливом війни. Виявлено доволі стійку тенденцію до погіршення ділової активності у багатьох секторах економічної діяльності, внаслідок чого відбулись суттєві зміни у структурі ВВП, де стали переважати джерела надходження доходів не від підприємницької діяльності, а від діяльності органів державного управління. Позитивні зрушення в бізнес-активності показали переважно сфери торгівлі, послуг транспортного і

логістичного забезпечення та переробної промисловості, які швидше інших адаптували свій бізнес під нові потреби суспільства. З урахуванням сучасних реалій вітчизняного бізнес-середовища багато підприємницьких структур мусять переглянути свої бізнес-моделі, вибудувати нові чи переформатувати існуючі бізнес-процеси. Це потребує підприємницького лідерства, яке має стосуватися не тільки відновлення бізнесу в попередньому форматі, а й реалізації проєктів інноваційного розвитку.

2. Мотиваційною основою підприємницького лідерства є прагнення до економічного успіху. Він проявляється як у масштабах і динаміці економічної діяльності, так і в її прибутковості. З огляду на високу мінливість сучасних ринків лідерства досягають ті суб'єкти господарювання, які є проактивними в дослідженні ринкових трендів і розвивають свої можливості задовольняти запити цільових груп споживачів на тому сегменті ринку, який є перспективним за ємністю і платоспроможним попитом. Аналіз структури зовнішньої торгівлі України у 2020-2024 роках показав, що Україна значно погіршила свої можливості постачати на зовнішні ринки традиційні і переважно сировинномісткі товари у попередніх обсягах і для відновлення своєї спроможності до міжнародного товарообміну має розвивати інші галузі. Економіко-статистичний аналіз результатів господарювання підприємств України в розрізі основних видів діяльності також дав підстави для висновку про необхідність прогресивних змін у структурі національної економіки для недопущення подальшого поглиблення кризових явищ і відродження економіки України в повоєнний період.

3. З урахуванням основних постулатів інституційної економічної теорії про залежність загальної економічної динаміки від інституційного середовища країни, поставили за мету оцінити здатність державних інституцій України підтримати бізнес під час повномасштабного вторгнення і забезпечити інституційну підтримку повоєнному відродженню національної економіки за рахунок підприємницького лідерства. Для цього проаналізували основні напрями і цілі коригування інституційного середовища України в 2022-2024 рр.

Аналіз показав значний позитивний вплив проведених інституційних змін на відновлення ділової активності суб'єктів господарювання у 2022 році і дав змогу виявити хибні або недостатньо обґрунтовані рішення, які створювали проблеми бізнесу в наступні роки. За результатами аналізу систематизовано напрями, методи та інструменти інституційної підтримки підприємницького лідерства в Україні. Зокрема, визначено пріоритети інституційного регулювання податкового навантаження, вказано сфери формування інституційних преференцій для розширення доступу бізнесу до джерел фінансування, акцентовано на необхідності подальшого вдосконалення інституційної підтримки інноваційно-технологічних проєктів розвитку та інституційного забезпечення розвитку інтелектуального капіталу. Тим самим можна буде посилити мотиваційну складову підприємницького лідерства і спрямувати підприємницьку ініціативу у пріоритетні для економічного розвитку України сфери діяльності

4. Відштовхуючись від висновків теорії стейкхолдерів (стосовно впливу на діяльність підприємств багатьох груп зацікавлених осіб), і теорії мотивації (щодо необхідності врахування зміни диспозицій об'єктів мотиваційного впливу в динаміці мотиваційного процесу) аргументовано необхідність підтримання лідером мотиваційного балансу у структурі мотивацій учасників проєктів розвитку підприємства. Акцентовано увагу на надзвичайно низькому рівні оплати праці в Україні відносно інших європейських країн і вказано на дискримінаційне співвідношення оплати праці в держуправлінні та сфері освіти. Обидві сфери діяльності є відносяться до важливих груп стейкхолдерів економічного розвитку. Перша визначає пріоритети і форми інституційної підтримки економічної діяльності, друга здійснює професійну підготовку фахівців для різних сфер такої діяльності. Висловлено припущення, що виявлені диспропорції у сфері оплати праці зазначених категорій працівників надзвичайно негативно впливають на суспільний прогрес і соціально-економічний розвиток країни.

5. Сформовано вимоги до побудови системи мотивації в організаційному просторі суб'єкта господарювання. Проаналізовано мотиваційний інструментарій трансформаційного лідера в розрізі різних груп зацікавлених осіб і розроблено рекомендації для мінімізації мотиваційних конфліктів, які можуть спричинити втрату дієвості мотиваційних інструментів. Зважаючи на ймовірнісний характер інноваційної праці, яка переважає в процесах розвитку підприємства і стимулювання результативності якої не може розглядатись тільки в контексті матеріальних винагород, розглянуто мотиваційні інструменти непрямого впливу, які можуть компенсувати недоліки чинної системи оплати праці, зумовлені ресурсними обмеженнями проєкту. Підкреслено необхідність систематичного оцінювання дієвості методів (інструментів) мотиваційного впливу і коригування їх в ході реалізації проєкту розвитку в разі зміни мотиваційних диспозицій учасників.

6. Проаналізовано сукупність кількісних і якісних методів оцінювання дієвості системи стимулювання інноваційної праці на підприємстві, виділено їх переваги і недоліки. Аргументовано доцільність застосування методів експертного оцінки і соціологічних досліджень для моніторингу дієвості мотиваційних інструментів, що використовуються трансформаційним лідером в процесі інноваційних змін. Розроблено анкету для такого оцінювання, структура запитань в якій відповідає структурі авторського визначення мотиваційного потенціалу лідера і апробовано в діяльності підприємств Хмельницької області.

Викладений в цьому розділі матеріал оприлюднений в [1], [3], [5], [7], [17], [18] у списку публікацій авторки

РОЗДІЛ 3

МОДЕЛІ Й ТЕХНОЛОГІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЛІДЕРА В КОНТЕКСТІ ЗАВДАНЬ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Організаційно-економічне моделювання концепту формування і реалізації мотиваційного потенціалу лідера в процесах розвитку підприємства

Для відновлення економічної спроможності Україні необхідні глибокі структурні трансформації національної економіки, які мають бути обґрунтовані з погляду стратегічної міжнародної конкурентоспроможності певної галузі з урахуванням глобальних трендів економічного розвитку. На мікрорівні це проявляється в стратегічних планах зростання конкретного бізнесу, керівники якого здатні конкурувати з іншими учасниками ринку на обраному для своєї діяльності ринковому сегменті. Зазвичай це досягається гнучкістю та інноваційною активністю підприємства, завдяки чому воно може своєчасно реагувати на ринкову невизначеність і формувати конкурентні переваги у нових умовах, не втрачаючи позитивної економічної динаміки. І зберігаючи при цьому свою цілісність та життєздатність. І особливо – в період внутрішніх трансформацій, пов'язаних із реалізацією цілей розвитку. Авторська позиція полягає в тому, що така міцність формується завдяки мотиваційному потенціалу лідера.

З урахуванням ключової ролі функції мотивації в ситуаціях людської цілеспрямованої діяльності доцільно сформулювати концептуальне бачення процесу формування і реалізації її потенціалу в контексті цілей розвитку підприємства. Це багатокomпонентне завдання і його реалізація потребує попереднього моделювання самого концепту. Концепт – це форма мислення, парадигматична модель, яка відбиває істотні властивості, зв'язки і відношення предметів і явищ в їхній суперечності і розвитку; інноваційна

ідея, що містить у собі творчий сенс та має логічну і сублогічну структури. Концепт виступає інтегратором, охоплюючи як саме поняття, так і його похідні, що проявляються в різних словосполученнях [68].

Обґрунтування авторської позиції щодо побудови концепту «мотиваційний потенціал лідера» потребує виокремлення тих теоретичних висновків, які були отримані при формулюванні самої його ідеї. В основу концепту мотиваційного потенціалу лідера доцільно покласти трактування змісту лідерства як явища (ініціація і реалізація інноваційних змін) і тріаду функціонального призначення лідера в інноваційних процесах – візіонер, мотиватор і організатор. А сам процес формування і реалізації мотиваційного потенціалу лідера доцільно розглядати, відштовхуючись від авторського трактування його сутнісного наповнення (див.п.1.2) – як здатність лідера вірно ідентифікувати спектр потреб і структуру мотивів членів соціуму і використовувати ці знання для релевантної ініціації значущих для них мотивів з метою формування кола активних стейкхолдерів, зацікавлених у вирішенні актуалізованого лідером завдання. Ще раз підкреслимо основні аспекти цього визначення – ідентифікація лідером мотиваційних запитів потенційних послідовників і вибір способів їх задоволення для того, щоб зацікавити їх долучитись до реалізації задуманого лідером проєкту (стати його активними стейкхолдерами).

Тобто, в концепті мотиваційного потенціалу лідера в організаційному просторі підприємства на перший план виходить не його функція візіонера – вона апріорі виводиться за рамки мотиваційного процесу, який проєктує лідер для своїх послідовників. Візія лідера виступає лише його власним мотиватором до змін, який має бути достатньо обґрунтованим. Лідер має покладатись на адекватність свої оцінки перебігу процесів і станів об'єкта свого інтересу і сформулювати своє бачення прогресивних змін у ньому для того, щоб досягти кращої економічної результативності. Він має бути впевненим у здійсності свого задуму, незважаючи на можливі ризики, з якими доведеться зіткнутись. В контексті підприємницької діяльності лідер

має здійснити усі необхідні дії для обґрунтування свого плану, використовуючи для цього необхідний методичний інструментарій (стратегічного аналізу, сценарного чи каузального прогнозування, економіко-математичного, графічного чи імітаційного моделювання та ін.) та враховуючи специфіку діяльності підприємства, його приналежність до певної галузі, регіональні особливості ринку тощо.

Проте вирішення завдань проєктування майбутнього і побудови науково-методичного інструментарію планів розвитку конкретного суб'єкта господарювання виходить за межі цього дослідження. Зазначимо лише, що тільки після усебічного обґрунтування і вибору стратегії розвитку та впевнившись у її економічній привабливості, лідер може переходити до формування команди, вступаючи у мотиваційний процес. І тут він має проявити усі свої лідерські якості. Організаційно-логічне моделювання процесів формування і реалізації мотиваційного потенціалу лідера в процесах розвитку підприємства подана на рис.3.1.

Як впливає із наведеної на рис.3.1 схеми, початковим кроком формування і реалізації мотиваційного потенціалу лідера є визначення того, з якою метою він має формуватись – для реалізації завдань функціонування підприємства чи його розвитку. Це важливо розуміти, оскільки коло завдань, які має вирішувати лідер, суттєво відрізняються в цих двох стратегіях роботи підприємства на ринку. Відповідно, мають відрізнятися й форми та інструменти мотиваційного впливу, на що вказувалось вище (див. п.1.2).

Зокрема, перспектива покращання економічної динаміки і прибутковості підприємства внаслідок реалізації проєктів розвитку мотивує власника бізнесу до вибору тих проєктів, які максимізуватимуть ці результати. Проте наймані працівники та інші стейкхолдери будуть зацікавлені в реалізації планів розвитку лише тоді, коли пов'язуватимуть їх результати із покращанням своїх позицій у досягненні власних цілей. Якщо такої впевненості немає, вони будуть опиратись змінам і це потребує додаткових мотиваційних зусиль.

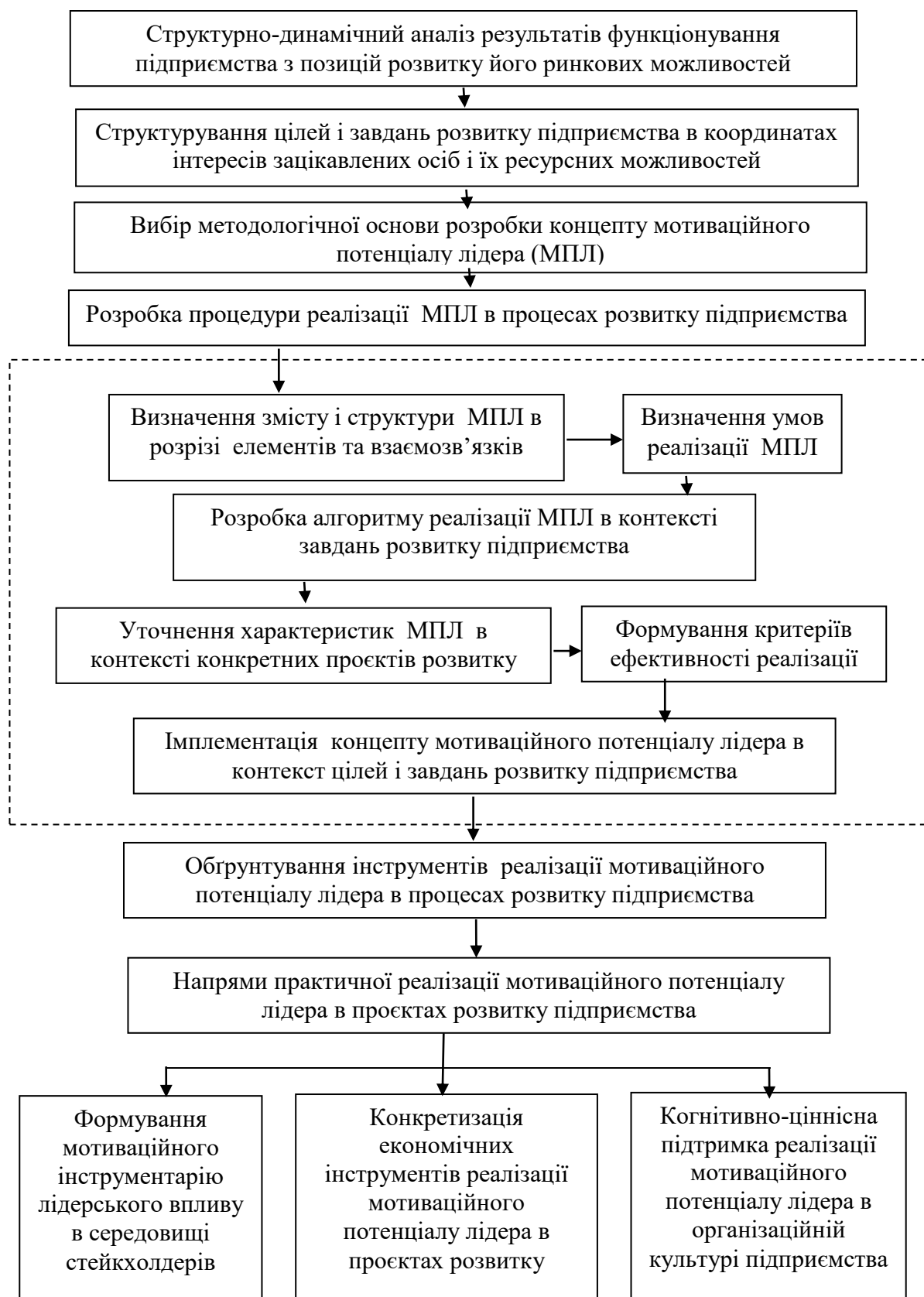


Рис.3.1. Організаційно-логічна модель формування і реалізації мотиваційного потенціалу лідера в процесах розвитку підприємства

Джерело: розробка авторки

Отже, мотивація є тим атрибутом лідера, яка дає змогу активізувати членів його соціуму переходити в статус послідовників і сформувати в них інтерес до реалізації його намірів і планів. Зрештою, людина, що не може мотивувати інших діяти з огляду на сформоване нею бачення майбутнього (досягати цілей, які є складовими цього майбутнього), не має шансів стати лідером. Реалізація місії лідерства якраз і полягає в тому, щоб викликати позитивний мотиваційний відгук в тих членів соціуму, здібності і статус яких можуть допомогти лідеру в реалізації його задумів. А далі – організувати ефективну взаємодію цих людей в напрямі досягнення визначених цілей і забезпечити їх необхідними ресурсами. А це потребує від лідера підтримки неослабного інтересу кожного учасника до реалізації лідерського задуму впродовж усього терміну його реалізації (незважаючи на можливу зміну умов його реалізації). Можна припустити, що значна частка причин, через які лідерські задуми не вдалось реалізувати, лежить у мотиваційній площині – через нездатність лідера підтримувати мотиваційну привабливість майбутнього у тих учасників його проєктів, чиї компетентнісні і ресурсні можливості є вирішальними для загального успіху.

Однак диспозиція мотиваційних запитів потенційних послідовників може виходити за межі можливостей лідера акумулювати необхідні для їх задоволення економічні та інші ресурси. Тому так важливо серед інших лідерських характеристик розвивати ті, що дають змогу йому сформувати чітке бачення перспективної вигоди від участі в реалізації проєкту розвитку тим, хто ще сумнівається в цьому або ж вказує на можливі ризики. Лідер має бути здатним використовувати альтернативні варіанти мотиваційних впливів.

Новизна завдань і проблем, які доведеться вирішувати керівникам проєктів, потребують трансформаційного, а не трансакційного лідерства, основні відмінності між якими розглянуто в п. 1.2. Для успіху планів розбудови і розширення ринкових можливостей сучасного підприємства важливе лідерство, яке ґрунтується на цінностях розвитку людського потенціалу, розвитку потреб і мотивів, що відповідають сучасним запитам

суспільства. Така функція лідерства має опиратися і на відповідну структуру мотивів, що трансформуються у групі і забезпечують зростання мотиваційного потенціалу лідера.

Зрозуміло, що мотиваційні зусилля лідера в процесах розвитку підприємства мають бути багатокомпонентними (персоналізованими, методично, інструментально і ресурсно забезпеченими, цілеорієнтованими) та інтерактивними, варіабельними). Вони мають враховувати зміну умов реалізації проєкту (з об'єктивних причин, які не могли бути враховані в силу їх неочевидності), в тому числі – цілей та інтересів його учасників. Така широка палітра вимог до організації мотиваційного процесу вказує на те, що формування мотиваційного потенціалу лідера має здійснюватись на основі принципів, які уможливають його ефективну реалізацію (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Основні принципи формування і реалізації мотиваційного потенціалу лідера в контексті розвитку підприємства

Принцип	Змістове наповнення
Цілеорієнтованість	Мотиваційний вплив мусить мати чіткий вектор руху виконавців в напрямі досягнення визначених лідером цілей
Системність	Мотиваційні зусилля лідера мають охоплювати усі структурні ланки підприємства як соціально-економічної системи
Комплексність	Використання широкого діапазону інструментів стимулювання робочої поведінки виконавців з урахуванням взаємопов'язаності їх завдань
Персоналізованість	Мають бути чітко ідентифіковані актуальні мотиваційні запити виконавців проєкту та інших зацікавлених осіб в структурі їх мотивацій
Збалансованість інтересів	Мотиваційний інструментарій лідера має розроблятися з урахуванням внеску усіх груп зацікавлених осіб у реалізацію цілей розвитку
Гнучкість	Можливість зміни методів мотиваційного впливу лідера з урахуванням зміни умов реалізації проєкту
Обґрунтованість і об'єктивність	Критерії винагороди виконавців мають бути обґрунтованими з урахуванням специфіки функціональних обов'язків кожного і забезпечувати об'єктивну оцінку досягнутих результатів виконавців в розрізі запланованих завдань для нарахування відповідної винагороди на їх основі
Економічність	Розроблена для реалізації цілей розвитку система стимулювання має здійснюватися в межах виділеного бюджету і забезпечувати найкращий результат із сукупності альтернативних заходів
Транспарентність	Розроблена система стимулювання має бути прозорою та зрозумілою виконавцям, що забезпечує належний моніторинг її ефективності в часовому та просторовому розрізі співвідносно встановлених цілей

Джерело: розробка автора

Дотримання цих принципів важливе для того, щоб лідер міг не тільки згуртувати команду безпосередніх виконавців конкретного проєкту, а й для того, щоб збільшити коло тих зацікавлених осіб, які можуть бути найбільш цінними для його успішної реалізації, залучитись їх організаційною, а може й економічною підтримкою.

Викладене вище, а також аргументація, наведена в першому розділі роботи дає підстави зробити висновок, що методологічною основою концепту формування та реалізації мотиваційного потенціалу лідера є поєднання диспозиційного та когнітивно-компетентнісного підходів в теорії мотивації, які реалізуються в межах концепції трансформаційного лідерства, а в економічній діяльності проявляться як підприємницьке лідерство. Лідер-трансформатор спрямовує свої мотивуючі зусилля на те, щоб сформувати коло зацікавлених у реалізації його задумів осіб (послідовників) і перетворити їх у високопродуктивну команду. Незважаючи на те, що в арсеналі трансформаційного лідерства переважають стимули, спрямовані на реалізацію потреб вищого порядку (самореалізації, визнання досягнень, набуття вищого соціального статусу, саморозвиток тощо), все ж в діяльності підприємств найчастіше використовуються економічні стимули (тому й відносини між керівниками і найманими працівниками називають економічними, а їх учасників – економічними агентами).

Однак на підприємстві, яке запланувало реалізацію програми (проєктів) розвитку, одними лише економічними стимулами мотиваційний вплив лідера не має обмежуватися – коли йдеться про реалізацію інноваційних змін, результати яких зазвичай порушують усталені практики виконання роботи багатьох виконавців, вони можуть опиратися таким змінам, оскільки втрачають можливість задовольнити свої потреби в безпеці. Ті ж працівники, які безпосередньо реалізують проєкт, на додаток до суто економічних інтересів, активізують свої мотиви вищого порядку – самоствердження, успіху, визнання. В обох випадках порушується мотиваційне тло в організаційному просторі підприємства (його пропонується трактувати як відчуття працівниками справедливості/несправедливості в процесах

співвіднесення їх внеску в реалізацію цілей розвитку із отриманою винагородою). Можна сказати, що мотиваційне тло є однією із важливих складових психологічного клімату в колективі, і необґрунтована зміна його диспозицій розбалансовує мотиви співпраці, погіршує взаємодію між працівниками. Це збільшує ризики реалізації планів розвитку у тих параметрах, які були визначені при їх проєктуванні. Тому одним із важливим завдань лідера на цьому етапі є пошук нових мотиваційних важелів для відновлення мотиваційного балансу в середовищі людської взаємодії.

Встановлення і підтримання такого балансу є важливою умовою ефективності мотиваційного впливу лідера. А значить – реалізації його мотиваційного потенціалу. Проте чим більша кількість людей залучена лідером до реалізації його проєктів (планів), тим складніше підтримувати такий баланс. Опираючись на сутність мотивації як процесу свідомого вибору людини способу дій в певних обставинах, який здійснюється нею з урахуванням її системи цінностей, а також враховуючи те, що можливості лідера реалізувати свої проєкти збільшуються за умови формування продуктивної команди прихильників з високою мотивацією досягнення цілей, авторкою пропонується ввести дефініцію «мотиваційний баланс соціальної групи» – як таке співвідношення внутрішніх і зовнішніх мотивів учасників, за якого збігаються вектори їх мотиваційних переваг стосовно визначених лідером цілей на окреслену ним перспективу спільної діяльності. Зважаючи на психологію людської взаємодії, можна стверджувати, що він підтримуватиметься краще в тих соціальних групах, учасники якої мають близькі за змістом і структурою ціннісні пріоритети, ключові позиції яких мало змінюються в динамічних умовах. Способом узгодження цих пріоритетів у внутрішньому середовищі підприємств є організаційна культура, яка хоч і не містить прямих стимулюючих впливів, але формує атмосферу підтримки певного типу поведінки працівників.

Викладене вище, а також у п.1.2 дає підстави для формування термінологічного поля концепту формування та реалізації мотиваційного потенціалу трансформаційного лідера (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Термінологічне поле концепту формування та реалізації мотиваційного потенціалу трансформаційного лідера

Термін	Авторське трактування терміну
Мотивація	Елемент свідомого вибору індивіда в ході обмірковування ним ситуації, перебіг якої може вплинути на рівень задоволення деяких його потреб і яка потребує від нього певного рішення та дій
Мотиваційні запити потенційних послідовників	Бажання, які послідовники висловлюють лідеру в ході комунікації щодо участі в реалізації його задумів (проектів)
Мотиваційна диспозиція індивіда	Порівняльна значущість потреб індивіда у загальній структурі його ідентифікованих потреб, що можуть виступати актуальними мотиваторами його поведінки
Мотиваційне рівняння	Співвідношення стимулів і антистимулів, які впливають на вибір індивіда
Результат мотиваційного процесу	Зміна мотиваційних диспозицій учасників стосовно об'єкта їх інтересу, що відбувається в ході комунікативних сесій та передбачає когнітивно-компетентнісний обмін позиціями щодо рівня задоволення мотиваційних запитів
Мотиваційне тло організаційного простору	Суб'єктивне відчуття учасниками проектів розвитку справедливості/несправедливості в процесах співвіднесення їх внеску в реалізацію цілей розвитку із отриманою винагородою
Мотиваційний баланс соціальної групи	Таке співвідношення внутрішніх і зовнішніх мотивів учасників, за якого збігаються вектори їх мотиваційних переваг стосовно визначених лідером цілей на окреслену ним перспективу спільної діяльності
Мотиваційна матриця лідера в контексті цілей економічної діяльності	Сформована лідером сукупність мотиваційних інструментів у взаємозв'язку з показниками результативності діяльності робочої групи, яка впливає на ступінь задоволення учасниками їх актуалізованих потреб і коригує їх поведінку в напрямі реалізації цілей лідера
Мотиваційні ризики проектів розвитку	Ризики, зумовлені невідповідністю між потребами, очікуваннями працівників і стимулами, які пропонує організація в контексті заданих цілей
Мотиваційний потенціал лідера	Здатність лідера вірно ідентифікувати спектр потреб і структуру мотивів членів соціуму і використовувати ці знання для релевантної ініціації значущих для них мотивів з метою формування кола активних стейкхолдерів, зацікавлених у вирішенні актуалізованого лідером завдання
Мотиваційна модель лідерства	Модель відносин лідера і послідовників, яка пов'язує цілі спільної діяльності із персональними мотивами кожного і здатністю лідера обрати релевантні співвідносно ситуації засоби їх актуалізації для досягнення поставлених цілей.

Джерело: сформульовано і систематизовано авторкою

Сформоване у табл.3.2 термінологічне поле і визначає сутність елементного складу концепту мотиваційного потенціалу лідера, а наведені в табл.3.1 принципи характеризують вимоги до їх формування. З визначень сутності кожної із дефініцій можна стверджувати, що вони тісно взаємопов'язані між собою. Так, ефективна реалізація мотиваційного потенціалу лідера в контексті цілей проєктів розвитку суб'єкта господарювання залежить від його здатності:

а) пробуджувати ентузіазм в колі потенційних наслідувачів – а це потребує попереднього аналізу їх мотиваційних запитів, адекватної оцінки їх мотиваційних диспозицій (з урахуванням їх професійної компетентності і функціональної ролі в реалізації цілей розвитку) і вибору релевантних методів стимулювання – особливо для тих із них, хто претендуватиме на ключові ролі в реалізації планів і проєктів лідера;

б) створити прозоре і позитивне мотиваційне тло в робочій групі – через обґрунтоване співвідношення складників мотиваційного рівняння для виконавців робочих завдань і підкріплення прямих мотиваційних впливів лідера (через інструменти стимулювання результативності) непрямыми впливами (через систему норм, правил і цінностей організаційної культури); це дає змогу мінімізувати мотиваційні ризики, які можуть проявлятися в різних формах опортуністичної поведінки учасників робочої групи в тому разі, якщо вони відчуватимуть ознаки несправедливості (упередженості) в процесах розподілу завдань і оцінці результатів їх виконання;

в) сформувати ефективний мотиваційний механізм, який забезпечує досягнення цілей розвитку на основі підтримання мотиваційного балансу в колі тих, хто залучений до реалізації визначених цілей (шляхом моніторингу результативності за ключовими групами виконавців) і коригування елементів мотиваційного процесу в розрізі співвідношення «внесок-винагорода».

Зазначене вище уможливорює представлення елементного складу концепту мотиваційного потенціалу лідера у формі матриці (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Матриця взаємозалежностей елементного складу концепту мотиваційного потенціалу лідера

	Мотиваційні запити членів робочої групи	Мотиваційна диспозиція індивіда	Мотиваційне рівняння	Мотиваційне тло організаційного простору	Мотиваційний механізм	Мотиваційні ризики	Мотиваційний баланс робочої групи	Мотиваційний моніторинг	Результат мотиваційного процесу
Мотиваційні запити потенційних послідовників	x	Оцінюються і аналізуються з погляду їх місця у структурі мотивацій	Урівноважуються через співвідношення стимулів і стягнень	Поле формування і урівноважування мотиваційних запитів	Опирається на актуальність запитів, враховує їх вагу і зміни	Виникають внаслідок неадекватної оцінки запитів	Досягається завдяки компромісу в урахуванні мотиваційних запитів	Дас змогу мінімізувати прояви опортуністичної поведінки	Позитивний за умови відповідності винагород очікуванням послідовників
Мотиваційна диспозиція індивіда	Співвідноситься зі значущістю ролі кожного у робочій групі	x	Враховується для диференціації винагород в робочій групі	Компенсує ресурсну обмеженість основних мотиваційних інструментів	Враховує валентність стимулів співвідносно об'єктів мотиваційного впливу	Виникають внаслідок неправильної оцінки структури мотивацій учасників	Досягається за правильною оцінкою мотиваційних переваг ролі учасників у реалізації визначених лідером цілей	Дас змогу виявити зміну мотиваційної диспозиції окремих учасників групи в ході реалізації проєкту	Визначені лідером цілі досягаються за умови узгодження мотиваційних диспозицій учасників проєкту
Мотиваційне рівняння	Є об'єктом аналізу для визначення дієвих важелів мотиваційного впливу	Враховується при виборі адекватного співвідношення стимулів і антистимулів	x	Враховується для посилення валентності системи стимулів і антистимулів	Розробляється з урахуванням ресурсних можливостей мотиваційного механізму	Розробляється для мінімізації мотиваційних ризиків	Враховує діапазон волатильності мотиваційних запитів членів робочої групи	Дас інформацію для підтримання балансу між стимулами і мотивами	Мінімізуються витрати на досягнення визначених лідером цілей проєкту
Мотиваційне тло організаційного простору	Чинники впливу на організаційну поведінку	Визначає ставлення індивіда до норм і цінностей організаційної культури	Цінності організаційної культури мають сприятимати як справедливій	x	Стимулює членів групи на реалізацію робочих завдань засобами, що відповідають нормам і цінностям організації	Інструменти мотиваційного механізму за характером впливу виходять за межі прийнятих норм правил організаційної взаємодії	Відповідність системи винагород внескам кожного в загальний результат	Інструмент інформаційного забезпечення дієвості мотиваційного механізму	Структура винагород учасників проєкту по його завершенні відповідає їх очікуванням
Мотиваційний механізм	Елементна основа механізму, об'єкт коригування	Джерело інформації про структуру мотивацій індивіда	Необхідне для дієвості механізму співвідношення стимулів і антистимулів	Норми організаційної взаємодії, які сприймаються як справедливі і доповнюють механізм	x	Впливають на ефективність мотиваційного механізму	Відповідність системи винагород внескам кожного в загальний результат	Інструмент інформаційного забезпечення дієвості мотиваційного механізму	Відповідність і дієвість мотиваційних інструментів цілям і завданням лідера
Мотиваційні ризики	Зумовлюються помилками в оцінці запитів членів групи	Є наслідком неправильної оцінки мотиваційних переваг	Спричиняються хибним співвідношенням стимулів і антистимулів	Виникають через вибіркковість у дотриманні норм організаційної взаємодії	Є наслідком помилок у формуванні принципів побудови та реалізації мотиваційного механізму	x	Неврахування в механізмі особливостей імпліцитних контрактів	Є наслідком помилок у інформаційному забезпеченні контролю за результатами роботи	Мінімізуються завдяки обґрунтованості мотиваційних інструментів
Мотиваційний баланс робочої групи	Система винагород збалансовує основні мотиваційні запити	Система винагород враховує структуру мотивацій індивідів	Враховує діапазон волатильності мотиваційних запитів членів робочої групи	Доповнює і посилює мотиваційні інструменти засобами ціннісно-компетентнісного впливу	Забезпечує відповідність системи винагород внескам кожного в загальний результат	Можуть порушувати ефективність організаційної взаємодії	x	Дас інформацію для підтримання мотиваційного балансу в робочій групі	Підтримується завдяки збалансованості векторів і сили впливу мотиваційних інструментів
Мотиваційний моніторинг	Виступає об'єктом моніторингу в розрізі валентності стимулів	Виступає об'єктом моніторингу в розрізі валентності стимулів	Виступає об'єктом моніторингу в розрізі валентності стимулів і антистимулів	Виступає об'єктом моніторингу в розрізі дотриманні норм організаційної взаємодії	Виступає об'єктом моніторингу в розрізі валентності стимулів і досягнення цілей	Мінімізуються за рахунок своєчасного виявлення відхилень у валентності мотивацій співвідносно цілей проєкту	Виступає об'єктом моніторингу в розрізі валентності винагород учасників	x	Підтримується дієвість мотиваційного механізму в розрізі цілей проєкту
Результат мотиваційного процесу	Формується бажаний функціонально-компетентнісний склад робочої групи	Визначається структура мотивацій учасників проєкту	Узгоджується сукупність і валентне співвідношення стимулів і антистимулів для учасників в розрізі цілей проєкту	Акцентуються ціннісні орієнтири організаційної взаємодії, які мінімізують ризики опортуністичної поведінки	Формується механізм мотиваційного впливу лідера співвідносно цілей проєкту	Мінімізується ймовірність ризиків опортуністичної поведінки учасників	Забезпечує валентність і дієвість мотиваційних інструментів	Забезпечує досягнення визначених лідером цілей	x

Джерело: розробка авторки

Графічно сам концепт (у вигляді динамічного мотиваційного процесу) проілюстровано рис.1.3 (див.п.1.2), звідки видно, як поєднуються диспозиційний, когнітивний і компетентнісний підходи трансформаційного лідера до формування кола послідовників і їх подальшої співпраці.

Проте наведена на рис.1.3 логічна схема не враховувала одного із важливих принципів, який забезпечує ефективність реалізації проєкту розвитку підприємства – принципу економічності сформованого концепту мотиваційного потенціалу лідера. Його необхідно дотримуватись як на стадії формування мотиваційного потенціалу лідера, так і на стадії його реалізації. Адже витрати на стимулювання усіх груп зацікавлених осіб не можуть перевищувати певного рівня, який вписується у ресурсні можливості підприємства (теперішні і майбутні). В іншому випадку втрачається економічна доцільність реалізації проєкту розвитку. І мотиваційні ризики тут уже проявлятимуться в перевищенні достатнього для забезпечення бажаного впливу лідера обсягу витрат, а не тільки в тому, що мотиваційна диспозиція важливих учасників реалізації проєкту розвитку не була належним чином врахована, або ж в процесі реалізації проєкту порушився мотиваційний баланс учасників.

Принцип економічності передбачає обґрунтований вибір засобів стимулювання – серед багатого переліку методів економічного (матеріальне стимулювання) та адміністративного і соціально-психологічного впливу (нематеріальне стимулювання) лідер має обрати саме ту сукупність інструментів мотиваційного впливу, яка створить сприятливе мотиваційне середовище для реалізації цілей розвитку.

Урахування цього принципу потребує попереднього аналізу наявного ресурсного забезпечення мотиваційного процесу на підприємстві з позицій достатності для реалізації інноваційних змін. Якщо аналіз покаже обґрунтовану потребу залучення додаткових ресурсів, необхідно виконати їх перерозподіл з урахуванням планів розвитку підприємства (рис.3.2).



Рис.3.2. Вплив ресурсного забезпечення на формування мотиваційного потенціалу лідера в контексті розвитку (інноваційних змін) підприємства

Джерело: авторська розробка

Процеси аналізу наявного і визначення достатнього рівня ресурсного забезпечення мотиваційного процесу є важливою складовою формування мотиваційного потенціалу лідера. Адже недостатньо лише в ході когнітивно-компетентнісного проектування з'ясувати диспозиції учасників реалізації проєктів розвитку та інших груп зацікавлених осіб та сформувати абстрактно-логічну модель мотиваційного механізму, яка показує потенційний вплив мотиваційних чинників на їх поведінку. Слід також створити сприятливі організаційно-економічні умови для реалізації мотиваційного потенціалу лідера. Наявність організаційно-економічної підтримки лідерів інноваційних змін є обов'язковою умовою успішної

реалізації завдань (проектів) розвитку підприємства. Адже будь-які зміни порушують усталений ритм діяльності значної частини персоналу. Це викликає прихований опір змінам, що перешкоджатиме реалізації завдань розвитку. Тому важливо задіяти і організаційно-адміністративний ресурс для впливу на тих працівників, хто відкрито чинитиме такий опір, або недостатньо охоче адаптуватиметься до роботи в нових умовах.

Необхідно забезпечити валентність стимулів (чи антистимулів) для безпосередніх виконавців (членів проєктної команди) та дотичних до реалізації проєкту осіб (чи їх груп). Такі стимули/антистимули можуть носити економічний характер або ж адміністративний, які також є в переліку засобів мотиваційного впливу лідера і він може їх використовувати, якщо його лідерський статус формалізований місцем в управлінській ієрархії підприємства. Для стандартних ситуацій лідер має сформувати зрозумілий усім набір мотивуючих чинників, зважаючи на їх потенційну ефективність (тобто, здатність забезпечити/закріпити бажаний тип робочої поведінки у виконавця). Для нестандартних ситуацій мотивація може здійснюватись іншими методами, але теж з урахуванням вимог ефективності.

Для оцінювання ефективності мотиваційних впливів лідера можна використати висновки із теорії бажаної підтримки Скінера, яка вказує на високу ймовірність закріплення бажаної для суб'єкта управління реакції об'єкта управління на його мотивуючі дії. Методика оцінювання оперує так званими «марківськими ланцюгами». Вони відображають динаміку процесу набуття об'єктами впливу бажаних типів поведінки у відповідь на застосування певних стимулів [88, с. 166-167]. Ця динаміка є стохастичною, однак ймовірність настання бажаного результату може бути оцінена у відносно прийнятному діапазоні.

Для відображення процесу закріплення бажаної поведінки через мотиваційний вплив припускається, що така ймовірність (p_{n+1}) настає лише після $n+1$ повтору мотивуючих дій із застосуванням певних методів. Рівень ймовірності (p_{n+1}) залежить від попередніх реакцій об'єкта управління на цей

вид мотиваційного впливу. Ймовірність буде тим вищою, чим вищою є ймовірність такої ж реакції після n -го повтору стимулювання. Така залежність наближено може бути визнана лінійною і тому може бути формалізована відповідним рівнянням:

$$p_{n+1} = a + mp_n \quad (3.1)$$

Так як p_{n+1} і p_n є ймовірностями, то їх значення знаходяться в діапазоні від 0 до 1. Параметр $m \geq 0$, тому що очікується, що послідовне повторення мотивуючого впливу лідера у вигляді певного стимула/антистимула збільшує ймовірність бажаної реакції. Значення параметрів m і a встановлюються експериментальним чином.

Для того, щоб бажана поведінка об'єкта впливу закріпилась (так званий ефект самонавчання) важливим є встановлення суб'єктом впливу обґрунтованого співвідношення між стимулами і антистимулами. Антистимулами можуть бути різного роду штрафні санкції – як економічного характеру (наприклад, депреміювання), так і адміністративного (наприклад, догана чи інші стягнення, які застосовуються у внутрішньофірмовому управлінні). Вони мають бути доволі відчутними порівняно із можливою вигодою працівника від вчинення ним певного порушення (такої поведінки, яка перешкоджає реалізації завдань розвитку і не схвалюється або забороняється суб'єктом управління). Тоді зменшується ймовірність порушення учасником проєкту розвитку виконавчої дисципліни чи вчинення якихось протиправних дій.

Закріплення бажаної поведінки об'єкта лідерського впливу (назвемо його економічним агентом, оскільки він виступає учасником економічних відносин) на основі рівняння (3.1) може бути змодельовано чіткіше, якщо ввести у це рівняння параметри інтенсивності мотивуючого впливу. Позначимо їх символами a і b , які показують міру інтенсивності дії стимулів (a) і антистимулів (b) на поведінку економічного агента (параметр a формується сукупністю обставин, що сприяють максимальному поліпшенню

результатів лідерського впливу на агента, а параметр b – сукупністю обставин, що зумовлюють максимальне погіршення його поведінки). При цьому $a \geq 0$ і $b \geq 0$; вони входять до складу параметра m : ($m = 1 - a - b$), і якщо $m \geq 0$, то $1 - a - b \geq 0$. Підставимо їх у рівняння (3.1), після чого воно матиме такий вигляд:

$$p_{n+1} = a + (1 - a - b)p_n \quad (3.2)$$

Наступні перетворення формули (3.2) приведуть її до вигляду (3.4):

$$p_{n+1} = p_n + a(1 - p_n) - bp_n \quad (3.3)$$

$$p_{n+1} - p_n = a(1 - p_n) - bp_n \quad (3.4)$$

Формула (3.4) показує залежність поліпшення реакції об'єкта лідерського впливу на обрані засоби стимулювання. Тобто, на прогрес у закріпленні бажаної поведінки економічного агента. Це поліпшення відображає вираз $(p_{n+1} - p_n)$ у лівій частині формули, якому відповідає різниця виразів правої її частини: $a(1 - p_n)$ і $-bp_n$. Перший визначає максимальний ступінь поліпшення, якого можна досягти при використанні обраного лідером засобу (методу) стимулювання, а другий – максимальний ступінь погіршення результатів цього процесу. Тобто, найкращим із можливих результатів лідерського впливу є $p_{n+1} = 1$, а найгіршим є $p_{n+1} = 0$.

Тому $(p_{n+1} - p_n)$, тобто фактично досягнуте поліпшення результатів стимулюючої дії (як це виходить з рівняння), дорівнює зваженій сумі максимально можливого ступеня поліпшення і максимально можливого ступеня погіршення поведінки об'єкта лідерського впливу. Вагами (значущістю) доданків у цій сумі є параметри a і b .

Наведена модель може характеризувати ефективність обраного лідером способу мотивуючого впливу на економічного агента в робочих ситуаціях. Тобто, в ході реалізації мотиваційного потенціалу лідера. Вона дає підстави стверджувати, що від значень стимулів і антистимулів залежить швидкість

закріплення працівником необхідної для роботи в команді поведінки. Ці стимули й антистимули мають відповідати професійним характеристикам об'єкта лідерського впливу та контексту поставлених перед ним завдань – для того, щоб виконавець розумів здійснимість останніх в межах його професійної спеціалізації.

Наведене вище характеризує логіку і умови формування мотиваційного потенціалу лідера. Не менш важливо сформулювати логіку і умови його ефективної реалізації. Це передбачає створення умов для мінімізації мотиваційних ризиків – тих, що спричинені ймовірністю виникнення ситуацій, коли мотиваційні запити (очікування) безпосередніх виконавців (чи дотичних до цього інших зацікавлених осіб) не відповідають фактичному обсягу (чи формі) винагороди за досягнуті ними результати. Висока ймовірність їх виникнення може негативно вплинути на мотивацію працівників, знизити їхню зацікавленість у роботі, ефективність, продуктивність, лояльність до керівництва підприємства.

Мотиваційні ризики притаманні будь-якому мотиваційному процесу, оскільки в ньому винагорода і результат розведені в часі і можуть виникнути обставини, коли в силу не тільки суб'єктивних, а й об'єктивних причин угода між роботодавцем і виконавцем не може бути виконана (так звані форс-мажорні обставини). Та в звичних умовах функціонування підприємства ці ризики мінімізуються шляхом укладання трудових контрактів, де чітко фіксуються умови співпраці. У відносинах «лідер-послідовник» в контексті реалізації задумів (планів) лідера такі ризики зростають – так як в них значну вагу має чинник довіри до лідера з боку послідовників (тому вони очікують, що свої обіцянки лідер виконає).

В табл.3.4 нами систематизовано основні групи мотиваційних ризиків, які негативно впливають на ефективність мотиваційного процесу і самого підприємства.

Таблиця 3.4

Детермінанти мотиваційних ризиків

Місце в мотиваційному процесі	Проявлення чинника в мотиваційному процесі	Наслідки
Неправильна система стимулювання	- відсутність або нерелевантність матеріальних і нематеріальних стимулів - несправедливість у розподілі винагород	Зниження продуктивності працівників
Невідповідність очікувань нематеріального характеру	- розходження між обіцяним і реальними умовами роботи - відсутність кар'єрних перспектив або розвитку	Втрата ініціативності й творчого підходу
Недостатнє визнання заслуг	- ігнорування досягнень працівників - відсутність зворотного зв'язку від керівництва	
Проблеми комунікації	- непрозорість інформаційних потоків - відсутність чіткого розуміння виконавцями цілей і завдань	Зниження продуктивності працівників
Психологічні та організаційні фактори	- високий рівень стресу - відсутність підтримки з боку керівництва або членів команди - негативний мікроклімат у колективі	Погіршення корпоративної культури.
Порушення балансу “робота-життя”	- перевантаження працівників - відсутність гнучких умов роботи	Зростання плинності кадрів

Джерело: авторська розробка

Недоліки організації мотиваційного процесу на підприємстві призводять не тільки до погіршення відносин між роботодавцями та найманими працівниками, а й спричиняють зниження загальної ефективності діяльності. Знаючи їх зміст і місце в мотиваційному процесі, необхідно вживати заходів для їх усунення. Для цього слід забезпечити регулярний моніторинг мотиваційного процесу, в ході якого проводити опитування працівників щодо їх задоволеності умовами роботи на підприємстві, їх очікування щодо професійного зростання, вибудовування кар'єри, вирішення ключових особистих проблем тощо (табл.3.5).

Таблиця 3.5

Методи й інструменти мінімізації мотиваційних ризиків

Методи	Інструменти
Регулярний моніторинг мотиваційного процесу	- проведення опитувань працівників (відкритих і закритих інтерв'ю) для оцінки рівня їх задоволеності роботою, винагородою і виявлення актуальних та ключових потреб (проблем особистого характеру)
Удосконалення системи стимулювання	- врахування актуалізованих потреб працівників для коригування умов преміювання - впровадження справедливої системи винагород, яка ґрунтується на безпосередньому зв'язку винагороди із результатами роботи
Розвиток внутрішньої комунікації	- чітке донесення цілей і завдань до виконавців та підтримка відкритого діалогу між керівництвом і працівниками щодо змісту і цінності виконуваної ними роботи
Створення сприятливого середовища	- дотримання нормальної тривалості робочого часу для підтримання балансу між роботою та особистим життям - розвиток неформальних відносин для покращення психологічного клімату в команді
Забезпечення професійного зростання	- надання працівникам можливостей для навчання та розвитку - планування кар'єрних перспектив

Новизна завдань, які лідер ставить перед собою і до виконання яких закликає послідовників, доволі часто не сприяє досягненню бажаного результату. А значить – і винагорода може відрізнитися від обіцяної та очікуваної. До того ж, в трансформаційних процесах коло послідовників лідера не обмежується лише працівниками підприємства, особливо на етапі планування – коли потрібно чітко визначитися із тими ресурсами, яких потребує реалізація проєктів розвитку і які можуть бути залучені до цього з боку інших зацікавлених осіб (стейкхолдерів). Тому важливим завданням трансформаційного лідера є мінімізація мотиваційних ризиків стейкхолдерської взаємодії.

3.2. Комплаєнс-підходи трансформаційних лідерів в мінімізації мотиваційних ризиків стейкхолдерської взаємодії

Розвиток глобальної економіки характеризується інформаційною перенасиченістю простору ринкової взаємодії економічних гравців. Це посилює значення інтелектуальних ресурсів у формуванні конкурентних переваг сучасних підприємств, адже в основі таких переваг – релевантне і своєчасне використання переваг інформаційної асиметрії для створення й матеріалізації нових знань, їх реалізації у продуктових чи процесових інноваціях. Новизна і невизначеність результатів інноваційних процесів приваблює креативних людей (які генерують ідеї) та компетентних управлінців (лідерів), які беруть на себе сміливість реалізації таких рішень, керуючись власною інтуїцією і логікою економічних законів, а також – реалістичним сприйняттям дійсності.

Практика показує, що найчастіше для реалізації проєктів розвитку призначають досвідченого професіонала, який формує свою політику роботи з проєктною командою, підбираючи її учасників з урахуванням специфіки цілей проєкту та професійного досвіду претендентів. Ця політика включає і формування мотиваційної основи співпраці – як всередині проєктної команди, так і поза її межами (в середовищі стейкхолдерів). І якщо проєктну команду лідер підбирає сам і вже в самому організаційному процесі може зрозуміти структуру мотивів конкретних претендентів (що впливатиме і на рішення про їх входження в команду), то мотиваційні переваги інших груп стейкхолдерів доводиться з'ясовувати уже в ході реалізації проєкту. І порівнювати їх мотиваційні запити із тими ресурсними можливостями, які вони можуть привнести для забезпечення успішної реалізації проєкту. Це набагато складніше завдання, зважаючи на те, що коло стейкхолдерів сучасного підприємства є доволі широким. Мотиваційний вплив лідера має поширюватись на всю сукупність стейкхолдерів, а закладена в його основу аргументація має бути переконливою – для того, щоб мінімізувати мотиваційні ризики в тій їх сукупності, яка супроводжує реалізацію будь-якого проєкту інноваційних змін.

В теорії підприємництва стейкхолдери виступають учасниками передусім економічних відносин. Досліджуючи сутність цих відносин в підприємницькому лідерстві, у роботі [179] авторкою висловлено позицію, що стейкхолдери зацікавлені в підтримці конкретного лідера тому, що вбачають в реалізації його планів для себе певну вигоду. І це важливо врахувати при розробленні планів розвитку підприємства, формуючи мотиваційний інструментарій лідерського впливу. Функція мотивації у цьому процесі є найбільш варіабельною залежно від стилю лідерства і цілей різних груп стейкхолдерів/послідовників. І це стосується лідерських якостей і мотиваційного впливу стосовно будь-яких соціально-економічних систем – від мікро- і до макрорівня. В умовах значних безпекових викликів і загрози поглиблення кризових явищ в середовищі господарювання вплив лідерів на швидкість і результати її подолання набуває особливого значення.

В сфері економічної діяльності лідер виступає гарантом досягнення високого економічного результату, кількісного зростання, збалансованого розвитку бізнесу. Саме він має мотивувати потенційних послідовників (стейкхолдерів) для досягнення стратегічно перспективних і економічно привабливих цілей, при цьому максимально абстрагуючись від особистісних установок. Він має проявляти рішучість і впевненість у ситуаціях, що потребують вибору. При цьому він має будувати свої відносини з бізнес-партнерами в атмосфері довіри і взаємної поваги – причому не тільки із ключовими стейкхолдерами, а й з усіма іншими – щоб досягти синергії спільної діяльності і уникнути комплаєнс-ризиків.

В класичному розумінні «комплаєнс» – це система правил, процедур та контролю, які спрямовані на забезпечення дотримання внутрішніх та зовнішніх правил, норм та регулятивних вимог в діяльності підприємства [60]. Функціонально комплаєнс має забезпечувати дотримання учасником економічних відносин встановлених у цьому організаційному просторі правил діяльності. Його контури окреслюють дозволену (легальну) варіативність підприємницького вибору в різного роду господарських ситуаціях. Комплаєнс

протидіє нехтуванню приписами внутрішніх документів щодо поведінки в стандартних управлінських ситуаціях (наприклад, у відносинах з партнерами, клієнтами, в процесах урегулювання корпоративних конфліктів тощо).

В локусі комплаєнс-контролю знаходиться не тільки поведінка підприємства як учасника ринку, якого примушують дотримуватися умов виконання контрактів, а й поведінка працівників підприємства, що можуть відступати від норм суспільної моралі чи бізнес-етики, прагнучи максимізувати власну вигоду в певній господарській ситуації, яка недостатньо структурована менеджментом, а тому може трактуватись виконавцем неоднозначно. Внаслідок цього і виникають *комплаєнс-ризики* – на відміну від існуючих трактувань пропонується означити їх через призму поведінкової (або навіть ширше інституційної) економіки – як ризики рішень окремих учасників економічної діяльності, які ухвалюються ними для отримання неправомірної вигоди у недостатньо структурованих господарських ситуаціях. І чим менш структурованою є ситуація, тим вища ймовірність комплаєнс-ризиків. Тобто, можна стверджувати, що мотиваційною основою комплаєнс-ризиків є інформаційна асиметрія, яка виникає в процесі функціонування підприємства між рівнями управлінської ієрархії внаслідок делегування частини повноважень на нижчі рівні управління або внаслідок слабкої міжфункціональної взаємодії.

Вперше висловив думку про те, що в ринкових умовах ухвалення рішень відбувається в умовах інформаційної асиметрії ще в 60-х роках минулого століття Дж.Акерлоф [125], який переніс цю тезу у відносини між принципалами і агентами (принципалі не мають усього масиву інформації, який необхідний для ухвалення рішень в конкретній ситуації, а агент може приховувати важливу її частину або ж навіть її викривлювати). Обмежуючи або викривляючи інформаційне поле ухвалення стратегічних рішень, чи використовуючи доступну їм інформацію як економічний ресурс вони прагнуть схилити принципалів діяти в їх інтересах.

Відсутність достатнього обсягу достовірної інформації підвищує ризики ухвалення принципалами хибних рішень. Тому одним із важливих завдань

лідера, що виступає в ролі принципала – сформувати релевантне інформаційне поле в зоні своєї відповідальності. В тому числі – щодо рішень, які стосуються реалізації мотиваційного процесу. В сучасних ієрархічних структурах це можна забезпечити, використовуючи новітні інформаційні технології для моніторингу в режимі майже реального часу.

Проте простір економічних відносин суто ієрархічними відносинами не вичерпується. Національна економіка є структурованою за видами і формами здійснення економічної діяльності суб'єктами господарювання, які, перебуваючи в правовому полі економічної діяльності, вступають між собою у різного роду трансакції з приводу обміну товарами і послугами і прагнуть максимізувати в цих процесах свою вигоду. Вони також виступають економічними агентами і їх менеджери (чи власники) ухвалюють рішення щодо розвитку чи згортання бізнесу, орієнтуючись на доступний їм масив інформації. Водночас у гру можуть входити і інші групи осіб, що мають свої інтереси щодо конкретного бізнесу (економічні, соціальні, екологічні тощо) і можуть сприяти або перешкоджати реалізації планів.

Експерти міжнародної організації AccountAbility в 2015 р. запропонували комплексний метод ідентифікації сили впливу стейкхолдерів, що враховує залежність підприємства від їх позиції, їх відповідальність за прийняті рішення, часові характеристики та вектори впливу (стандарт AA1000 SES [122]. Авторське бачення позицій стейкхолдерів підприємства за силою їх впливу на реалізацію проєктів розвитку з використанням стандарту AA1000 SES AccountAbility подано на рис. 3.1. Потенційно можливу сукупність стейкхолдерів на ньому поділено на тих, що знаходяться у зовнішньому середовищі і внутрішньому. Крім того, на відміну від зазначеного стандарту до зовнішніх стейкхолдерів віднесено їх особливу групу – «конкуренти».

Стосовно підприємства-виробника стейкхолдери-конкуренти можуть виступати як агенти опосередкованого впливу (наприклад, відбираючи споживачів високою якістю своєї продукції або ж пропонуючи взаємовигідні кооперування для спільної роботи на ринку).



Рис.3.3. Позиціювання стейкхолдерів підприємства з урахуванням їх впливу на реалізацію проєктів розвитку

Джерело: розробка авторки, опубліковано у [179].

І це стимулюючий вплив на ринок і процеси розвитку ринкової кон'юнктури. Водночас вони можуть стати й агентами прямого й агресивного впливу, поглинаючи перспективний бізнес ще на початковій стадії його життєвого циклу. Або можуть увійти в коаліцію із державними корумпованими структурами для того, щоб перешкоджати реалізації інноваційних проєктів, які здатні загрожувати стабільності їхнього бізнесу (що зазвичай має місце в період технологічних змін, які є невід'ємною складовою проєктів сталого розвитку). У своїх рішеннях вони керуються мотивами, що суперечать самій ідеї розвитку. З огляду на значне поширення цього типу «бізнесу» у вітчизняному бізнес-середовищі, при плануванні проєктів розвитку підприємства необхідно розробляти способи попередження відповідних ризиків.

Необхідно брати до уваги і силу впливу внутрішніх стейкхолдерів – з огляду на їх значущість для ефективного перебігу економічних процесів, що складатимуть основу нових бізнес-процесів, закладених у проєкти розвитку. Наймані працівники можуть проявляти опортуністичну поведінку в тому разі, якщо їх інтересами буде знехтувано. І це може суттєво зашкодити успішній реалізації проєкту.

Відсутність достатнього обсягу достовірної інформації підвищує ризики ухвалення лідерами хибних рішень. Тому одним із важливих завдань лідера, що виступає в ролі принципала – сформувати релевантне інформаційне поле в зоні своєї відповідальності. В тому числі – щодо рішень, які стосуються реалізації мотиваційного процесу. В сучасних ієрархічних структурах це можна забезпечити, використовуючи новітні інформаційні технології для моніторингу в режимі майже реального часу.

Отже, вплив різних груп стейкхолдерів відрізняється за силою тиску на осіб, що уповноважені приймати рішення. Ця сила може змінюватися у часі – залежно від обставин, в яких перебуває підприємство на момент прийняття рішень. Розуміння лідером мотиваційної структури стейкхолдерів дає змогу апелювати до найбільш актуальних мотивів у поточній ситуації і розвивати структуру мотивів на перспективу – в контексті довгострокових завдань.

Зважаючи на те, що проєкти розвитку підприємства зазвичай відрізняються доволі високим рівнем новизни, в ході їх реалізації можуть виникати проблеми, розв'язання яких потребуватиме нових підходів до співпраці із партнерами, нових ресурсів чи способів їх залучення. Це може порушити досягнутий баланс домовленостей у колі зацікавлених груп і зробити умови реалізації проєкту гіршими. Тому лідер мусить вміти передбачати можливі ризики реалізації його проєкту, розуміти їх мотиваційну природу і розробляти заходи для їх мінімізації.

Розуміння сили впливу різних груп стейкхолдерів на прийняття рішень дає змогу менеджменту обґрунтовано відстоювати позиції підприємства у переговорному процесі з представниками кожної групи, обираючи валентні способи задоволення інтересів тих із них, які можуть бути найбільш корисними для реалізації визначених цілей на кожному етапі реалізації проєктів розвитку. Особливо ймовірні такі ризики у сфері управління закумуляованими для реалізації проєкту інвестиційними ресурсами. А також фінансовими потоками, які окреслюють витратне й дохідне поле реалізації проєкту на етапі його промислового освоєння. Умисні похибки в обсягах витрат (в сторону їх збільшення) та доходів (у бік зменшення) можуть спричинити втрату фінансової стійкості підприємства під час реалізації проєкту і зменшити ймовірність його успішної реалізації.

Отже, з урахуванням специфіки реалізації проєктів розвитку (які відрізняються високим рівнем новизни і невизначеності) важливо забезпечити таку політику ухвалення рішень в задіяних для цього структурних ланках підприємства, яка б унеможлиблювала порушення принципу доброчесності співвідносно інтересів зацікавлених осіб. Тобто, відповідала етичним нормам ведення бізнесу – і не була обтяжена комплаєнс-ризиками

Має бути визначено прийнятний рівень ризику щодо тих критеріїв ухвалення рішень, які зафіксовані у відповідному бізнес-плані (для цього використовують експертну оцінку, узгоджуючи думки експертів). І ці ризики

мають піддаватися комплаєнс-контролю. Систематизовані нами комплаєнс-ризика проєктів розвитку підприємства подано в табл.3.6.

Таблиця 3.6

Комплаєнс-ризика проєктів розвитку підприємства

Сфера прояву і тип ризиків	Зміст ризику	Вплив на ухвалення рішень	Заходи для мінімізації ризиків
Регуляторне середовище (інституційні ризики)	Законодавчі зміни (в податковому, трудовому законодавстві, екологічних нормах та інших регуляторних актах)	Погіршують прогнозованість результатів реалізації інноваційних проєктів	Моніторинг регуляторних актів для своєчасного виявлення змін у законодавстві та адаптації бізнес-процесів відповідно до нових вимог. Розробка мотиваційного поля для реалізації антикорупційних програм
	Ліцензування та сертифікація (вимоги щодо отримання ліцензій та сертифікатів можуть бути складними та змінюватися)	Створюють ризики відповідності вимогам до характеристик кінцевої продукції чи послуг підприємства	
	Корупція та адміністративні бар'єри (нечіткість законодавства у сфері підтримки інновацій)	Збільшують трансакційні витрати і зменшують ефективність реалізації проєктів	
Стан економіки (економічні ризики)	Коливання валютного курсу (волатильність результатів експортно-імпортних операцій, які закладають в проєкт)	Погіршують фінансову стійкість підприємства при реалізації інноваційних проєктів	Фінансове планування та диверсифікація джерел фінансування. Використання різних фінансових інструментів та залучення інвесторів для зменшення економічних ризиків
	Доступ до фінансування (високі ставки банківських кредитів; наявність пільгових умов кредитування за державними програмами)	Економічна нестабільність і обмеження кількості учасників пільгових програм з боку банківського сектора	
Технологічні ризики	Недостатньо розвинута технологічна інфраструктура	Може обмежувати можливості впровадження інновацій	Інвестиції в технологічну інфраструктуру
	Кібербезпека (загроза витоку даних і проникнення в управління технологічними процесами)	Зростання витрат для захисту даних	Інвестиції в кібербезпеку для захисту даних. Вдосконалення мотиваційних програм

Завершення табл. 3.6

Сфера прояву і тип ризиків	Зміст ризику	Вплив на ухвалення рішень	Заходи для мінімізації ризиків
Соціокультурне середовище (ризик соціальної взаємодії)	Соціальні бар'єри	Необхідність подолання опортуністичної поведінки (спротиву змінам)	Вдосконалення мотиваційних програм. Навчання та розвиток співробітників для забезпечення відповідності їх сукупних компетенцій вимогам проекту і етичним стандартам організаційної взаємодії
	Рівень кваліфікації персоналу	Дефіцит висококваліфікованих кадрів є перешкодою для реалізації проєктів розвитку	
Ризики репутації	Відповідальність за продукти	Ризики, пов'язані з якістю та безпекою інноваційних продуктів, можуть впливати на репутацію підприємства	Розробка та впровадження програм управління якістю. Забезпечення прозорості бізнес-процесів та дотримання етичних норм через формування релевантних мотиваційних рівнянь
	Етика ведення бізнесу	Дотримання етичних стандартів – важлива умова для підтримки довіри з боку клієнтів та партнерів	

Джерело: розробка автора, опублікована у [105]

Зазначимо, що наразі основна стратегія для управління комплаєнс-ризиками в компанії, яку рекомендують науковці – упровадження етичних стандартів ведення бізнесу, які мають бути на підприємстві. Зокрема, [28]:

- кодексу корпоративної етики – про морально-етичні принципи, стандарти поведінки, пріоритети та обов'язки співробітників;
- «подарункової політики» – для розмежування понять «подарунок» і «хабар» в актах організаційної взаємодії;
- політики повідомлень про порушення – в який спосіб співробітникам повідомляти про виявлені порушення (з правом на анонімність), а також як розслідуються ці порушення;
- політики регулювання конфлікту інтересів – стандарти поведінки, коли інтереси співробітника можуть суперечити інтересам компанії; інтереси одного клієнта – інтересам іншого клієнта тощо;

– політики «Китайської стіни» – щодо контролю використання непублічної інформації про фінансовий стан та/або інвестиційні плани третьої особи з метою отримання додаткового прибутку;

– політики конфіденційності – щодо нерозголошення даних про клієнтів та їхні операції, дотримання стандартів оброблення даних (*General Data Protection Regulation*) для операторів персональних даних.

Проте, зважаючи на високий рівень зловживань службовим становищем різних посадових осіб в Україні, можна стверджувати, що цих заходів недостатньо для того, щоб не допускати настання і мінімізувати наслідки виникнення комплаєнс-ризиків. Як видно із більшості позицій табл. 3.5, комплаєнс-ризики мають під собою мотиваційну основу – вони виникають там, де рівень задоволення персонального інтересу зацікавленої особи/осіб перевищує їх потенційні втрати у разі застосування каральних функцій за виявлені порушення. Тобто, особи, в процесі ухвалення рішення, що знаходиться в зоні їх персональної відповідальності, мають щоразу розв'язувати так зване «мотиваційне рівняння» (співвідношення стимулів і антистимулів, які впливають на вибір управлінського рішення, окреслюючи наслідки його реалізації для особи, що уповноважена зробити цей вибір). Зважаючи на те, що в системі менеджменту мотивація є однією з чотирьох загальних функцій, які забезпечують ефективність управлінського впливу, можна стверджувати, що неспівмірність складових «мотиваційного рівняння» (потенційна винагорода, яку може отримати особа за порушення етичних норм значно більша за можливі санкції) і є основною причиною вибору нею неетичного (корупційного, опортуністичного) рішення.

Тому в зазначених типах політик щодо етичної поведінки співробітників підприємства мають бути чітко вказані і стягнення (санкції), які застосують щодо порушників. Їх значущість як антистимулів до вчинення протиправних дій має бути значно більша, ніж потенційна винагорода. І це «мотиваційне рівняння» має бути чітко прописаним для усіх ієрархічних рівнів управління, що робитиме дієвою систему комплаєнс-контролю. Зважаючи на мінливість

бізнес-середовища і специфіку управління проектами, політику і процедури забезпечення відповідності необхідно регулярно переглядати у світлі нових директив і правил – і вносити необхідні корективи в структуру мотиваційного рівняння для ключових груп стейкхолдерів.

Одним із дієвих методів протидії комплаєнс-ризикам у внутрішньому середовищі підприємства є культивування відповідних цінностей організаційної культури. Як зазначалось у п.1.2, цінності організаційної культури мають формувати сприятливе для ефективної співпраці людей мотиваційне тло, яке не містить прямих стимулюючих впливів, але формує атмосферу підтримки певного типу поведінки працівників компанії – через певні норми організаційної поведінки, які визнаються важливими для успіху спільної діяльності. Це не тільки зовнішні атрибути, які підкреслюють приналежність до конкретної організації, а й ті, що формуються в соціально-психологічній площині такої приналежності, впливаючи на згуртованість співробітників, їх прагнення до професійного розвитку і самореалізації в межах підприємства, їх готовність до інновацій [120]. І саме сила домінуючих для колективу людей цінностей створює об'єднуюче мотиваційне поле в процесах організаційної взаємодії. Для тих суб'єктів господарювання, які прагнуть досягти підприємницького лідерства, важливо через систему організаційних цінностей декларувати підтримку ініціативності, креативності, професійної досконалості працівників – усього того, що забезпечує підприємству формування і утримання конкурентних переваг на обраному для господарювання сегменті ринку

Доволі повно розкриває об'єднуючу і стимулюючу роль організаційної культури модель культури підприємництва, яка опирається на концепцію антисипативного управління. Вона відштовхується від твердження про те, що успіх сучасної компанії ґрунтується на її здатності до проактивної адаптації. Зважаючи на те, що організаційна культура складає важливу частину мотиваційного потенціалу лідера (формує мотиваційний простір організаційної взаємодії, урівноважуючи певною мірою індивідуальні мотиваційні запити

послідовників із загальною системою стимулювання працівників підприємства), і враховуючи специфіку трансформаційного лідерства, можна стверджувати, що культивування норм і цінностей організаційної культури має відбуватися таким чином, щоб заохочувати професійний розвиток і гнучкість працівників, їх ініціативність і творчий ентузіазм в подоланні зовнішніх викликів. А це потребує реалізації підприємницького типу організаційної поведінки, в якому домінують мотиви успіху – на противагу адміністративній культурі, в якій переважають мотиви стабільності і безпеки (табл.3.7).

Таблиця 3.7

**Порівняння ключових мотиваційних акцентів організаційної культури
адміністративного і підприємницького типів**

Ключові акценти організаційної культури	Культура адміністрування		Культура підприємництва	
	Відмітні ознаки складових організаційної культури	Мотиваційне підґрунтя	Відмітні ознаки складових організаційної культури	Мотиваційне підґрунтя
Стратегія конкуренції	Інкрементальні вдосконалення для зниження вартості	Зростання прибутку за рахунок економії витрат	Диференціація виробництва	Зростання прибутку за рахунок нової діяльності
Основні цілі керівництва	Зростання продуктивності	Максимізація віддачі від фізичного ресурсу	Зростання ефективності	Максимізація віддачі від інтелектуального ресурсу
Делегування повноважень	Мінімальне, перевага централізації	Ризик втрати контролю, недовіра	Високий рівень децентралізації	Визнання компетентності підлеглих, довіра
Система контролювання діяльності	Зовнішній контроль згідно місця в управлінської ієрархії	Уникнення відповідальності	Внутрішній контроль (самоконтроль)	Довіра компетентності і сумлінності співробітників
Ставлення до можливостей	Очікування розпоряджень	Уникнення ризиків і небажання змін	Активний пошук тих, що ведуть до успіху	Прагнення самореалізації
Виконання роботи	Згідно правил та інструкцій	Прагнення стабільності	Творчий підхід	Реалізація здібностей
Характер переважних змін	Модифікація	Обережність, уникання ризику	Радикальні зміни	Творчість, прагнення ризику

Джерело: сформовано авторкою на основі [164]

Виходячи з цього, опитувальний лист для оцінки організаційної культури має містити запитання, які, по-перше, відображають цільові установки менеджменту, по-друге, дають змогу зрозуміти, наскільки існуючі на підприємстві форми стимулювання діяльності відповідають завданням нарощування потенціалу розвитку і чи спроможний персонал їх вирішувати, по-третє, оцінюють міру взаємовигідності організаційних відносин, що забезпечує умови для підтримки нових ініціатив через систему гнучкого лідерства.

На відміну від зовнішніх стейкхолдерів, узгодження мотиваційних пріоритетів яких відбувається в ході обговорення проєктів розвитку підприємства, реалізація цих проєктів у часі й просторі покладається на внутрішніх стейкхолдерів – найманих працівників підприємства, які мають бути вмотивовані до виконання інноваційних завдань, зміст та складність яких потребуватимуть від них додаткових зусиль і компетенцій в силу своєї новизни. Особлива відповідальність покладається на керівників структурних ланок, безпосередньо задіяних в реалізації інноваційних завдань. Ці завдання мають бути структуровані в часі за послідовністю досягнення проміжних цілей і міжфункціонально збалансовані. Їх успішна реалізація потребуватиме відповідного мотиваційного підкріплення.

3.3. Розробка мотиваційної матриці результативності трансформаційного лідерства в контексті проєктів розвитку підприємства

Підприємництво як особливий спосіб ведення економічної діяльності, доволі часто потребує трансформаційного лідерства – адже підприємець за своєю сутністю є інноватором. І ключовими внутрішніми мотиваторами для підприємницького лідерства виступають цілі розвитку бізнесу. Вони формують мотиваційну основу більшості проактивних інноваційних рішень, стимулюють до запозичення кращих бізнес-практик чи створення новацій власними силами – якщо для цього в нього є відповідні компетенції та ресурси. В обох випадках

звична бізнес-модель має трансформуватися таким чином, щоб набути певних конкурентних переваг. Для лідерства в бізнесі такі трансформації чинної бізнес-моделі чи бізнес-процесів мають бути систематичними і своєчасними – щоб забезпечити не тільки сталу позитивну динаміку розвитку, а й прийнятний рівень економічної результативності. А для цього підприємство має бути відкритим до інновацій, сприйнятливим до них і активним у їх реалізації.

За нинішніх високих темпів розвитку споживчих потреб і способів їх задоволення не слід тільки опиратися на власні розробки. Для успіху в конкуренції важливо швидше за інших зрозуміти готовність ринку до позитивного сприйняття новинки. В цьому і полягає стратегія «блакитного океану» – використати комерційний потенціал існуючих розробок для розвитку власного бізнесу. І бути готовим до трансферу власних інновацій, якщо в цьому є краща комерційна вигода. «Закритість» інновацій в умовах високих швидкостей інформаційного обміну і темпів НТП значно звужує можливість комерціалізації закладених в них ідей. На цьому наголошує Х. Чесбро, порівнюючи принципові відмінності політики закритих та відкритих інновацій (табл. 3.8)

Таблиця 3.8

Відмінності політики закритих та відкритих інноваційних систем

Принципи закритої інноваційної системи	Принципи відкритих інновацій
Провідні фахівці у нашій сфері діяльності працюють на нас	Не всі провідні фахівці у нашій сфері діяльності працюють на нас, тому необхідно співпрацювати і з тими, хто працює і за межами нашої компанії
Для одержання прибутку від інновації необхідно самим її розробити і вивести на ринок	На ринку є багато нових ідей, які можуть стати основою прибуткового бізнесу. Слід подбати, щоб частина цього прибутку дісталася нашій компанії
Якщо ми зробимо відкриття, то й першими його комерціалізуємо	Не потрібно завжди бути піонерами для отримання прибутку від винаходів
Лідером на ринку є лише та компанія, яка перша виводить на нього інновацію	Створити оптимальну бізнес-модель набагато ефективніше, ніж першим вийти на ринок
Якщо будемо інноваційно-активними в нашій сфері діяльності, то станемо лідерами ринку	Будемо лідерами за умов, що зможемо найкраще використати власні або залучені інновації
Необхідно захистити нашу інтелектуальну власність, щоб конкуренти не скористалися нашими ідеями	Ми маємо отримувати прибуток від продажу іншим нашої інтелектуальної власності. В свою чергу, нам слід залучати чужу інтелектуальну власність, якщо це покращуватиме нашу бізнес-модель

Джерело: адаптовано авторкою з урахуванням [145]

Г.Чесбро рекомендує дотримуватись відкритості у співпраці з можливими партнерами, розробки яких можуть стати основою для спільного бізнесу. Можна стверджувати, що здебільшого саме на політиці «інноваційної відкритості» ґрунтується залучення спеціалізованих науково-дослідних фірм для розробки прикладних інновацій на замовлення бізнесу. На думку дисертантки, політика «відкритих інновацій» може позитивно вплинути і на можливості підприємницького лідерства, наприклад, у формі інтрапренерства – коли автору ідеї надаються внутрішні ресурси підприємства (переважно матеріально-технічні) для спільної реалізації розробленого ним бізнес-проєкту.

Проте керівництву важливо зрозуміти не тільки привабливість проєкту (через надані автором фінансово-економічні розрахунки), а й лідерські здібності його розробника – як в частині організації бізнес-процесів, так і в частині організації роботи учасників (проєктної команди). Це потребує відповідного налаштування працівників – їх здатності розуміти економічні процеси ще за слабкими сигналами ринку і проявляти ініціативність у тому, щоб протистояти зовнішнім загрозам або активніше використовувати нові можливості, які склались в конкретній ринковій ситуації.

Для оцінки лідерських здібностей потенційного інтрапренера доцільно використати метод опитувань думки колег, увівши в структуру опитувальника запитання, які дають змогу оцінити організаційні якості, мотиваційний потенціал лідера і його здатність досягати поставлених цілей у його попередньому досвіді роботи на підприємстві. За результатами відповідей колег можна виявити не тільки загальні організаційні компетенції потенційного керівники проєктної групи, а й ті елементи його керівного впливу, які необхідно розвивати для досягнення кращої результативності мотиваційного процесу в проєктах розвитку підприємства.

Отже, підприємець має сформувати мотиваційне поле інноваційної активності своїх працівників, застосовуючи відповідні мотиваційні інструменти зовнішнього впливу і цілеспрямовуючи вектори їх спонукання в бік реалізації цілей розвитку. Тобто – сформувати мотиваційну матрицю запланованих

трансформацій. Вона була означена нами вище (див.табл.3.2) як певна сукупність стимулів і антистимулів у просторі економічної взаємодії, елементний склад і структура якої впливає на ступінь задоволення економічними агентами їх актуалізованих потреб. В свою чергу, задоволення цих потреб залежить від досягнення працівником поставлених перед ним цілей. Тим самим формується мотиваційний механізм, який і коригує поведінку учасників економічної діяльності в напрямі реалізації цілей лідера.

Побудова мотиваційної матриці першочергово потребує встановлення чіткого зв'язку усієї сукупності цілей розвитку підприємства із цілями виконавців співвідносно сфер їх відповідальності. Для цього доцільно застосовувати так званий SMART-підхід (виділяє п'ять ключових вимог до цілевстановлення: Specific – специфічна, конкретна; Measurable – вимірювана; Achievable – досяжна; Relevant – значуща; Time-bound – зафіксована в часі). Результатом цілевстановлення є комплекс KPI – Key Performance Indicators – ключових показників ефективності. Далі має бути розроблено релевантне мотиваційне підкріплення досягнення встановлених виконавцям цілей. Зв'язок цілей, стимулів і поведінкового вибору учасників трансформаційних процесів в межах мотиваційної матриці результативності учасників проєктів розвитку підприємства подано на рис.3.4.

Виходячи із сутності і послідовності робіт з побудови мотиваційної матриці та аналізу переваг і недоліків різних методів оцінки дієвості мотивації інноваційної праці (див. табл. 2.13), було зроблено висновок, що кращим практичним інструментом для побудови мотиваційної матриці трансформаційного процесу в контексті розвитку промислового підприємства є збалансована система показників (Balanced Score Card або скорочено BSC). Практичне підтвердження ефективності застосування цього інструменту отримано у багатьох сферах економічної діяльності, що вказує на його універсальність. Переважна більшість компаній, що входять до списку 500, який щорічно публікує «Fortune», використовує у своїй діяльності BSC, серед яких – Volvo, KappAhi, SKF, Skandia, Electrolux, Coca-Cola ті ін.

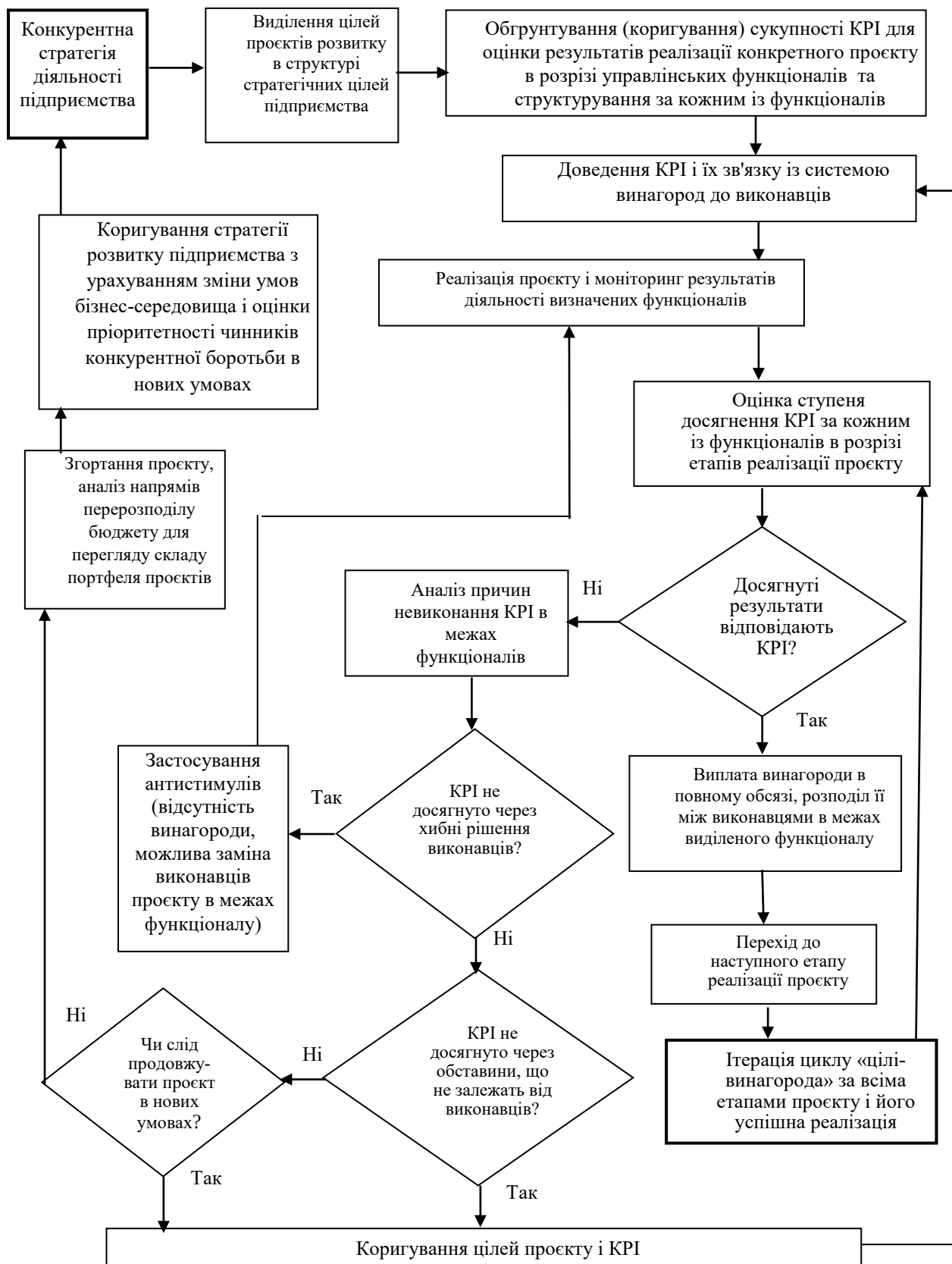


Рис.3.4. Логічна модель мотиваційного механізму реалізації проєктів розвитку підприємства на основі мотиваційної матриці результативності

Джерело: авторська розробка

Проте при застосуванні цього інструменту важливо: а) досягти обґрунтованості цілей керівного впливу в розрізі усієї організаційної ієрархії підприємства з урахуванням специфіки його діяльності та сутності проекту розвитку; б) забезпечити релевантність стимулів для учасників проекту розвитку з урахуванням їх зони відповідальності.

Як зазначають автори Balanced Score Card [178], її побудова ґрунтується на виокремленні оптимальної сукупності фінансових і нефінансових показників. З одного боку, вона не має бути надміру широкою, щоб не ускладнювати моніторинг досягнення цілей і не збільшувати витрати на його проведення. З іншого – вона не може містити замало позицій, оскільки має складати достатньо повну картину результатів діяльності керівників різних функціональних сфер підприємства, причому без тієї інерційності, яка притаманна суто фінансовим показникам.

Balanced Score Card в її класичному вигляді охоплює сукупність показників за чотирма функціональними сферами управління – фінансові результати, робота з клієнтами, внутрішні процеси (виробництво), розвиток персоналу. Тим самим є змога оцінити внесок у кінцевий результат ключових для реалізації проектів розвитку організаційних ланок. Для цих сфер розробляються критерії оцінки ефективності досягнення цілей. За результатами такої оцінки і здійснюється виплата винагороди, або ж конкретизуються коригувальні дії, якщо окремі цілі або їх певна множина не досягаються.

Важливо, щоб винагорода формувалась за однаковим принципом і була зрозумілою виконавцям усіх структурних ланок. Одинаковий і кількісно означений підхід до формування розміру винагороди співвідносно ступеня досягнення цілей і дає змогу говорити про мотиваційну матрицю трансформаційного процесу. Вибір цього підходу належить до сфери відповідальності трансформаційного лідера.

Наявність у мотиваційній матриці чіткої ієрархії взаємопов'язаних цілей, які відображають поступовість досягнення планованих результатів реалізації конкурентної стратегії у функціональному розрізі та їх транспарентність,

підвищуватиме розуміння працівниками своєї ролі у цьому процесі. Це дозволить вищому менеджменту підприємства запустити відповідний мотиваційний механізм, спонукаючи персонал до пошуку способів зміцнення конкурентних переваг у закріплених за ними сферах діяльності.

Логіка структурування цілей в Balanced Score Card визначена необхідністю встановлення прямого зв'язку між виконанням інноваційних завдань у всіх структурних підрозділах підприємства із досягнутими фінансовими показниками в результаті реалізації проєкту розвитку. Тому процес цілевстановлення розпочинається з сукупності фінансових показників, які закладені в план розвитку – вони відображають узагальнені фінансові результати діяльності підприємства за встановлений період звітності. Їх сукупність залежить від цілей розвитку (масштабування бізнесу чи відкриття нового напрямку розвитку, випуск нового продукту чи вдосконалення виробничої системи тощо). Зважаючи на те, що реалізація проєктів розвитку спрямована на підвищення економічної результативності бізнесу, до складу показників має входити обсяг виручки від реалізації продукції (послуг, робіт), маса прибутку та рівень рентабельності.

Конкретні критеріальні значення цих та інших фінансових показників визначаються розробниками стратегії розвитку бізнесу. Вони й слугуватимуть орієнтирами для оцінки ступеня успішності реалізації обраної стратегії. А далі вони мають доповнюватися не фінансовими показниками, що відображають рівень виконання завдань розвитку підприємства різними функціональними службами, які сприяють досягненню фінансових показників. Це дає змогу підвищити рівень оперативності управління відповідними процесами. Саме в наявності цього зв'язку і полягає перевага концепції BSC, яка забезпечує баланс між фінансовими і нефінансовими показниками економічної діяльності суб'єкта господарювання в ході планування і реалізації ним стратегії розвитку. І важливо вже при формуванні сукупності показників BSC за всіма структурними одиницями показати зв'язок цілей цих одиниць із системою

стимулювання. Це вкрай важливо для забезпечення дієвості мотиваційного потенціалу лідера.

Зважаючи на те, що реалізація стратегії розвитку бізнесу зазвичай потребує інвестиційних витрат, при обґрунтуванні критеріїв оцінки фінансових результатів реалізації стратегії розвитку у їх кількісному значенні доцільно дотримуватися так званого «золотого стандарту економіки». Цей стандарт окреслює динаміку економічного розвитку підприємства у вигляді сукупності нерівностей, що показують співвідношення темпів зміни сукупного капіталу, авансованого в розвиток нового напрямку діяльності, обсягів виручки від реалізації продукції (послуг) за цим проєктом і прибутку [5, с. 373]:

$$TЗ(ЧП) > TЗ(ЧД) > TЗ(ВК) > TЗ(А) > 100\% \quad (3.5)$$

де $TЗ(А)$ – ланцюговий темп зростання активів підприємства; $TЗ(ВК)$ – ланцюговий темп зростання власного капіталу підприємства; $TЗ(ЧД)$ – ланцюговий темп зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (послуг, робіт) підприємства; $TЗ(ЧП)$ – ланцюговий темп зростання чистого прибутку підприємства.

Зазначена сукупність нерівностей означає, що а) масштаби діяльності підприємства внаслідок реалізації проєкту розвитку розширюються, зростає його економічний потенціал; б) зростає власний капітал підприємства, що посилює його фінансову автономію і фінансову стійкість; в) обсяги чистого доходу від реалізації продукції зростають вищими темпами, ніж зростає його економічний потенціал; г) темпи зростання прибутку підприємства випереджають темпи зростання решти показників, що свідчить про краще використання ресурсів підприємства і його ринкового потенціалу.

Доцільність дотримання вказаних в (3.11) співвідношень підтверджується логікою економічного розвитку – вищі темпи зростання прибутку над темпами зростання обсягів виручки і капіталовіддачі вказують на те, що напрям розвитку було належним чином обґрунтовано з погляду реалізації конкурентних переваг підприємства і це забезпечило зростання його загальної

економічної результативності. Тому це співвідношення і має стати основою системи фінансових показників проєктів розвитку підприємства.

На думку авторки, до них доцільно додати і показники, які дають змогу оцінити роботу фінансової служби підприємства в збереженні його фінансової стійкості при реалізації планів розвитку. Адже існує високий рівень ризиків, з якими нині стикається вітчизняний бізнес у своїх інвестиційних проєктах. І це не тільки фізичне руйнування виробництва, а й ризики ресурсо- і енергозабезпечення та високі ризики суто ринкового характеру, зумовлені стисненням споживчого попиту внаслідок зменшення доходів домогосподарств через війну. Тому закладені в плани фінансові витрати не можуть бути відшкодовані в прогностичний період і це може загрожувати втраті фінансової стійкості підприємства під час реалізації масштабних проєктів.

Аналізуючи численну практику використання BSC з позицій дієвості закладеного в ній мотиваційного інструментарію і в контексті реалізації різних завдань стратегічного управління дійшли до висновку, що фінансові показники підприємства мають відображати (і націлювати виконавців на):

- збільшення обсягів виручки (чистого доходу) від реалізації продукції, (робіт, послуг);
- зростання чистої рентабельності власного капіталу підприємства;
- збільшення капіталовіддачі.

Беручи до уваги економічну сутність підприємництва, така сукупність фінансових КРІ є обґрунтованою і достатньою з погляду цілей розвитку. Адже перший показник свідчить про позитивну динаміку цього розвитку, другий спонукає до зростання прибутковості бізнесу, третій стимулює вкладання коштів у найбільш прибуткові проєкти.

З урахуванням викладеного вище авторкою сформовано сукупність таких показників для реалізації проєкту органічного землеробства ФГ «Агро-ком» (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Матриця Balanced Score Card для реалізації проєкту розвитку підприємства

Сфера управління	Структурний функціонал управління		Показники результатів діяльності	Нормативна база стимулювання (критерії результативності)	Внесок <i>j</i> -го функціоналу в загальний результат	Вага <i>i</i> -го критерія в кожному структурному функціоналі
	Назва	Цілі в проєкті				
Стратегія	SEO	Зростання економічного потенціалу підприємства, розширення зони господарювання	1. Темпи зростання прибутку від основної діяльності	$TЗ(ЧП) > TЗ(ЧД)$	15%	25%
			2. Темпи зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	$TЗ(ЧД) > TЗ(БК)$		45%
			3. Темпи зростання загальної капіталовіддачі	$TЗ(БК) > TЗ(А)$		15%
			4. Темпи зростання активів	$> 100\%$		15%
Фінанси	Фінанси	Підтримання фінансової стійкості в процесі реалізації проєкту	1. Вартість залученого у проєкт капіталу	Не більше 9% (згідно програми «5-7-9»)	15%	40%
			2. Чиста рентабельність вкладеного у проєкт капіталу	Вище внутрішньої норми рентабельності		20%
			3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,3		40%
Клієнти	Маркетинг	Забезпечення позитивної динаміки збуту продукції підприємства	1. Забезпечення планових обсягів продажу продукції за проєктом	Відповідно до бізнес-плану	25%	35%
			2. Збільшення загального обсягу продажу продукції в натуральних вимірах	2-3% річних		25%
			3. Ефективність marketing-mix для проєкту	Не нижче 15%		40%

Завершення табл. 3.9

Сфера управління	Структурний функціонал управління проектом		Показники результатів діяльності	Критерії результативності (KPI)	Внесок j -го функціоналу в загальний результат	Вага i -го критерія в кожному структурному функціоналі
	Назва	Цілі в проекті				
Процеси	Управління операціями	Вихід на проектну потужність згідно плану і забезпечення стандартів якості виробництва і продукції	1. Обсяг виробничих витрат	Відповідно до бізнес-плану проекту	25%	20%
			2. Термін виходу на проектну потужність			20%
			3. Відповідність стандартам якості	100%		15%
			4. Відсутність відхилень від плану технічної підготовки виробництва			15%
			5. Відсутність порушень ритмічності виробничих процесів за рахунок логістичних прорахунків			30%
Персонал	Управління персоналом	Підтримання дієвості мотиваційного середовища для реалізації проекту	1. Відсоток членів проектної команди, що набули нових знань в ході реалізації проекту через саморозвиток	Не менше 15% підтверджених сертифікатом	20%	10%
			2. Відсоток членів проектної команди, що набули нових знань в ході реалізації проекту в системі підвищення кваліфікації підприємства	10% від складу проектної команди щорічно		20%
			3. Рівень задоволеності працівників стилем лідерства в проекті	Високий згідно шкали опитувань		30%
			4. Рівень задоволеності працівників мотиваційним середовищем проекту	Високий згідно шкали опитувань		25%
			5.Рівень плинності в проектній команді	Не більше 3%		15%

Джерела: розроблено авторкою на основі [83, с. 205-210]

Фінансові показники є лише відправною точкою для значно ширшого переліку нефінансових показників, що служитимуть критеріями для оцінки роботи керівників тих функціональних служб, які відображають реалізацію взаємозалежних цілей підприємства у ланцюжку «фінанси-клієнти-процеси-персонал». Їх кількість значно більша і вона має відображати результативність конкретних завдань, покладених на кожну із структурних ланок підприємства, задіяних у реалізації проєкту інноваційних змін. А самі структурні одиниці мають формуватись з огляду на зміст відповідного управлінського функціоналу, який вписується у ланцюжок «фінанси-клієнти-процеси-персонал». Таке структурування цілей проєкту формуватиме основу для моніторингу результативності заходів (дій), що входять у зону відповідальності кожного функціоналу. І серед показників кожного із функціоналів реалізації проєкту є й ті, що дають змогу оцінити ефективність їх рішень і їх реалізації.

Значущість (вага) кожного із показників як в межах виділених функціоналів, так і загалом по підприємству визначалась експертним методом на основі визначення внеску кожного із них у загальний результат. Склад експертної групи для оцінки значущості показників мотиваційної матриці обрано із складу працівників апарату управління підприємством за участю лідера проєкту і членів проєктної команди. Участь керівників підприємства необхідна тому, що вони ухвалювали рішення про реалізацію проєкту і можуть дати обґрунтовану оцінку того, як саме результати його реалізації впливатимуть на підвищення економічної результативності діяльності підприємства – це має відбуватись згідно «золотого правила економіки». А члени проєктної групи мають чітко розуміти свої ролі у реалізації проєкту з урахуванням їх значущості в структурі кожного функціонала. За результатами експертної оцінки можна буде зрозуміти рівень узгодженості думок експертної групи. Тим самим досягається дотримання принципів транспарентності і справедливості у формуванні критеріїв результативності, що надалі формуватиме сприятливе і дієве мотиваційне тло у роботі проєктної команди.

Узагальнення первинних даних експертної оцінки наведено до табл.Д.1 і Д.2 додатку Д. Такий структурно-функціональний підхід до формування BSC є універсальним, тому може бути використаним для різних типів проєктів розвитку підприємств різних організаційно-правових форм господарювання. На думку авторки, структурована за цим методом система цілей може служити основою для побудови мотиваційної матриці результативності трансформаційного лідера – для цього вона має бути доповнена відповідною сукупністю стимулів в розрізі вагомості завдань кожного функціоналу. Тоді взаємозв'язок цілей з винагородами створюватиме валентну мотиваційну основу реалізації проєкту розвитку. І що важливо – закладені в стимули винагороди мають сприйматись виконавцями як справедливі співвідносно витрачених зусиль.

Звичайно, мотиваційна матриця, побудована на основі BSC, передбачає розподіл між виконавцями проєкту суто економічної винагороди – це робить її зрозумілою усім виконавцям і відповідає принципам обґрунтованості і транспарентності. Крім того, такий підхід дає змогу автоматизувати процеси розрахунку і вписати їх у загальну систему оплати праці на підприємстві. При цьому, зважаючи на те, що реалізація проєктів розвитку відбувається паралельно з поточною діяльністю підприємства, доцільно за цією системою розподіляти тільки додатковий фонд оплати праці, який виділяється у відсотках від загальної суми прибутку підприємства за час реалізації проєкту і розподіляється за його етапами, які служать контрольними точками для розподілу винагороди між виконавцями. Проте якщо проєкт масштабний і вихід на проєктну потужність планується через кілька років, мотиваційна матриця може бути змінена (зокрема, в частині роботи з клієнтами і процесами).

Такий зв'язок із загальними фінансовими результатами діяльності підприємства (у вигляді прибутку) вважаємо необхідним для того, щоб учасники проєкту (а вони набираються із числа працівників відповідних функціональних відділів згідно проєктно-цільового підходу) не нехтували

своїми прямими обов'язками в зоні своєї постійної відповідальності) і водночас були зацікавлені в реалізації цілей проєкту.

Отже, наведене вище дає підстави для висновку, що розрахунок винагороди для працівників управлінських функціоналів, задіяних у реалізації проєкту здійснюватиметься за такою формулою:

$$Пфв_i = Вп \cdot Пр \cdot \alpha_i \cdot \sum_{j=1}^n \beta_j \quad (3.6)$$

де $Пфв_i$ – премія із додаткового фонду оплати праці, що нараховується i -му управлінському функціоналу (незалежно від числа його працівників) за результатами звітнього періоду; $Пр$ – обсяг прибутку підприємства у звітному періоді, $Вп$ – встановлений відсоток з прибутку, що спрямовується на преміювання учасників проєкту згідно плану; α_i – вага внеску i -го функціоналу в загальні результати; може змінюватися з урахуванням змісту проєкту і внеску кожного функціоналу в його реалізації; β_j – вага j -го показника (КРІ), що відображає часткові результати діяльності i -го функціоналу за звітний період (також може змінюватися залежно від змісту конкретного проєкту); n – кількість КРІ, що встановлені для кожного функціоналу (залежить від специфіки конкретного проєкту).

Таким чином, структурування загальних цілей на окремі функціональні блоки формує причинно-наслідкові зв'язки між діями різних функціоналів проєкту і саме цим встановлюється збалансованість їх дій. Разом з тим, загальні цілі проєкту вписуються у динаміку економічної результативності підприємства і зв'язок цілей проєкту з цією динамікою забезпечується КРІ проєкту для збереження сталості цієї динаміки. Поєднання цілей із стимулами, які можуть бути задіяні тільки в разі збереження прибутковості підприємства, дає змогу мінімізувати негативний вплив відносної автономії трансформаційного лідера, який набирає проєктну команду із числа штатних працівників функціональних відділів. Тим самим створюється ефективна

мотиваційна основа реалізації проєктів розвитку зі збереженням пріоритетів обраної базової (конкурентної) стратегії підприємства.

Мотиваційна матриця може бути жорсткою – тоді за невиконання хоча б одного КРІ в межах організаційного функціоналу винагорода не виплачується, або ж гнучкою – коли практикується виплата часткового розміру винагороди за невиконання усіх КРІ. І це відповідає універсальній логічній схемі реалізації мотиваційного механізму трансформаційного лідера (див. рис. 3.4). Проте авторська позиція полягає в тому, що критерії результативності роботи кожного із функціоналів встановлюються за їх змістом і їх кількість має бути обгрунтованою. Це означає, що відхилення в одному з показників може вплинути на роботу інших функціоналів і реалізація проєкту зіткнеться з труднощами, які можуть вплинути як на строки, так і на витрати на реалізацію проєкту. В підсумку це вплине на його прибутковість. А з урахуванням того, що сучасне бізнес-середовище відрізняється високою динамікою ринкових процесів, збільшення строків реалізації проєкту може взагалі зробити його неконкурентним. Тому сформована авторкою в табл.3.9 мотиваційна матриця для реалізації проєкту органічного землеробства ФГ «Агро-Ком» не передбачала варіабельності винагороди за критеріями результативності КРІ у разі часткового їх виконання.

Слід зауважити, що більшість показників результативності, внесених у мотиваційну матрицю проєкту, визначено у кількісному вимірі – що дає змогу легко контролювати їх виконання. Разом з тим, як відзначалось у теоретичному розділі дисертації, для успіху реалізації інноваційних задумів лідера важлива ефективна взаємодія його послідовників (в даному випадку – учасників проєктної команди). Досягнення цього залежить від мотиваційного фону спільної роботи, який має забезпечити функціонал управління персоналом. Людина, яка виконуватиме цю роботу, має періодично здійснювати моніторинг стану задоволеності учасників проєкту стилем лідерства, і особливо – стану мотиваційного середовища. Тому така робота буде виконуватись через опитування членів проєктної команди. Результати опитування оцінюватимуться

за п'ятибальною шкалою і критерієм результативності має бути високий рівень. Анкета для опитування членів проєктної команди наведена в додатку Д (табл. Д.3). Респондентам запропоновано оцінити своє сприйняття стилю лідерства в команді і стану мотиваційного середовища за шкалою від 1 (низький рівень прояву певного твердження) до 5 (високий рівень прояву). Участь у опитуванні не потребувала ідентифікації респондентів, тому можна вважати, що їх відповіді були відвертими і дійсно відображали думку кожного. Опрацьовані результати опитування, отримані дисертанткою в ході роботи з проєктною командою, проілюстровано рисунками Д.1-Д.3. Розрахунки винагороди учасників реалізації проєкту за результатами звітного періоду (рік) згідно мотиваційної матриці результативності наведено в табл. 3.10. Розрахунок здійснювався за допомогою Microsoft Excel, що дає змогу враховувати зміну вихідних даних конкретного проєкту в розрізі етапів його реалізації.

Одним із варіантів реалізації такої мотиваційної матриці результативності, є реалізація спільних проєктів розвитку кількома учасниками ринку. Потреба в цьому виникає тоді, коли інвестиційних ресурсів одного підприємства не вистачає для його реалізації в задуманих масштабах та доцільних для забезпечення економічної результативності часових межах. Це стосується, наприклад, реалізації перспективних проєктів розвитку сільськогосподарського виробництва у формі мережевого бізнес-партнерства.

Представники цього сектору національної економіки поступово знаходять для себе нові ринкові ніші, в тому числі – розвиваючи експортні можливості самотужки. Але вони могли б це робити значно швидше за наявності кращих інвестиційних умов, об'єднуючись у бізнес-мережі. Мотиваційні чинники такої співпраці розглянуто нами у [212]. У роботі акцентовано на тому, що вагомим мотивом сільськогосподарських виробників до участі в бізнес-мережах є можливість формування довгострокової стратегії розвитку – на противагу традиційним стратегіям підприємств галузі, що полягають в досягненні «точки найближчої перспективи». Це має базуватися на інноваційності, набутті знань та співпраці зі зовнішніми зацікавленими сторонами.

Таблиця 3.10

Розрахунок винагороди учасникам проекту

Структурний функціонал управління проектом	Встановлені критерії KPI	Обсяг прибутку підприємства, у звітному періоді, грн	Частка прибутку підприємства, виділена для формування мотиваційної матриці результативності проекту, %	Фонд додаткової оплати праці учасників реалізації проекту, грн	Внесок <i>j-го</i> функціоналу в загальний результат, частка	ФОП працівників функціоналу, грн	Вага <i>i-го</i> критерія в кожному структурному функціоналі	Розмір нарахованої винагороди в межах функціоналу за кожен KPI
		4500000	0,2	900000				
Стратегія	1. Темпи зростання прибутку від основної діяльності				0,15	135000	0,25	33750
	2. Темпи зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції						0,45	60750
	3. Темпи зростання загальної капіталовіддачі						0,15	20250
	4. Темпи зростання активів						0,15	20250
Фінанси	1. Вартість залученого у проєкт капіталу				0,15	135000	0,4	54000
	2. Чиста рентабельність вкладеного у проєкт капіталу						0,2	27000
	3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності						0,4	54000
Маркетинг	1. Забезпечення планових обсягів продажу продукції за проєктом				0,25	225000	0,35	78750
	2. Збільшення загального обсягу продажу продукції в натуральних вимірах						0,25	56250
	3. Ефективність marketing-mix для проєкту						0,4	90000
Процеси	1. Обсяг виробничих витрат				0,25	225000	0,2	45000
	2. Термін виходу на проєктну потужність						0,2	45000
	3. Відповідність стандартам якості						0,15	33750
	4. Відсутність відхилень від плану технічної підготовки виробництва						0,15	33750
	5. Відсутність порушень ритмічності виробничих процесів за рахунок логістичних прорахунків						0,3	67500
Персонал	1. Відсоток членів проєктної команди, що набули нових знань в ході реалізації проєкту через саморозвиток				0,2	180000	0,1	18000
	2. Відсоток членів проєктної команди, що набули нових знань в ході реалізації проєкту в системі підвищення кваліфікації підприємства						0,2	36000
	3. Рівень задоволеності працівників стилем лідерства в проєкті						0,3	54000
	4. Рівень задоволеності працівників мотиваційним середовищем проєкту						0,25	45000
	5. Рівень плинності в проєктній команді						0,15	27000
Усього					1	900000		900000

В бізнес-мережах цьому сприяють багато факторів – можливість учасників з малим дослідницьким потенціалом у спільних дослідженнях в сфері розвитку новітніх агротехнологій та їх опанування, обмін знаннями у сфері виходу на зовнішні ринки, взаємопов'язані технологічні зміни у виробництві та діджиталізації процесів землекористування, диверсифікація, спільне фінансування екологічних чи соціальних програм тощо. Усе це формує мережевий капітал, розширюючи можливості учасників бізнес-мережі створювати споживчі цінності – як традиційні, так і ті, що є новітніми на ринку і можуть викликати інтерес у певних цільових групах споживачів.

Використання мережевого капіталу для створення споживчих цінностей передбачає різні за змістом і формою акти міжорганізаційної взаємодії партнерів. Їх результативність (і вигідність для учасників) залежить від якості інформаційного обміну, а значить – від довіри та стабільності відносин між партнерами. За результатами дослідження Deloitte 2024 Global Human Capital Trends найактуальнішими питаннями у світі є довіра та сталий розвиток людського капіталу [147]. Довіра є ключовим чинником в розбудові взаємовигідних людських відносин і вона ж виступає основою розвитку бізнес-партнерства. При цьому кожен з учасників партнерської бізнес-мережі має бути готовим до компромісу у задоволенні своїх інтересів для максимізації загальної вигоди – адже саме це створює умови для стратегічного партнерства, що може бути організаційно стабільним у довготривалій перспективі.

Для розроблення стратегії мережевої взаємодії учасникам доцільно змодельовати майбутні партнерські відносини. Для цього рекомендується розглядати кожного учасника як актора, що вступає у партнерські відносини, а також цілі і форми таких відносин, на які кожен із них претендує і сприймає їх як прийнятні для себе [148, р. 217-249]. Оптимальними будуть такі відносини (за формою і спільними цілями), в яких кожен із партнерів бачить для себе додаткову вигоду - таку, якої б він не мав поза мережею. Звідси відправною точкою моделювання умов партнерства має бути аналіз та ідентифікація

структури потреб зацікавлених сторін, які мають розглядатися з позиції їх відповідності цілям розвитку відносин.

Тобто, кожен із потенційних учасників партнерства має розуміти цілі інших акторів, бути готовим оптимізувати бізнес-процеси з позиції очікувань цих акторів і бачити можливості впровадження спільних заходів для максимізації споживчої цінності і зростання мережевого капіталу. Для потенційних учасників стратегічного партнерства участь у мережі має таке мотиваційне підґрунтя:

- мережева взаємодія генерує нові можливості для створення цінності завдяки рекомбінації матеріальних і нематеріальних ресурсів;
- партнерська взаємодія в мережі посилює здатність учасників адекватно реагувати на виклики з боку зовнішнього середовища – як в частині протистояння загрозам, так і в частині використання нових можливостей;
- довгострокові партнерські відносини в мережі формують мережевий капітал, спільне використання якого завдяки активному обміну інформацією між учасниками сприяє нарощуванню потенціалу нових знань, важливих для створення більшої споживчої цінності;
- партнерська взаємодія забезпечує ресурсну і ринкову синергію учасників, що сприяє зміцненню їх конкурентоздатності, сталому розвитку і кількісному зростанню бізнесу;
- преференції мережевій взаємодії в процесах обміну ресурсами перед ринковими трансакціями збільшують переваги для бізнесу у сфері інвестування проєктів створення нових споживчих цінностей завдяки кращим інвестиційним можливостям.

Очевидно, що в бізнес-мережі мотивація не має обмежуватися лише економічними інтересами окремих акторів (як це впливає із основних висновків теорії раціонального вибору, а розглядатися з позицій стратегічної перспективи і загальної вигоди. Якщо переважають суто економічні інтереси, партнерство не буде здатним до розвитку, оскільки учасники можуть вдаватися

до опортунізму не тільки в приховуванні поточної інформації, а й у процесах поширення організаційного знання.

Однак саме обмін знаннями в межах стратегічного партнерства є важливим інструментом досягнення синергії спільної діяльності та посилення конкурентних переваг кожного учасника. Тому мотивація має поширюватися і на процеси розвитку організаційного знання. Тим більше, що процес узгодження інтересів може охоплювати і ширше коло стейкхолдерів, наприклад, територіальні громади, органи регіонального управління, логістичні, торговельні компанії та ін. Це формуватиме основи для збільшення суспільної вигоди від розвитку мережевого стратегічного партнерства в агроіндустрії.

У роботі [212] нами узагальнено множину мотиваційних чинників, що лежать у внутрішньому або зовнішньому полі організаційної взаємодії в партнерській бізнес-мережі. Вони наведені в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Мотиваційні чинники організаційної взаємодії в партнерській бізнес-мережі

Чинники внутрішніх мотивів мережевої співпраці	Мотиви, що формуються у зовнішньому просторі організаційної взаємодії
1) доступ до ключових для формування конкурентних переваг ресурсів за рахунок рекомбінації ресурсів і процесів, що дає змогу знаходити додаткові можливості розвитку бізнесу; 2) підвищення ефективності діяльності і зростання маси прибутку завдяки розвитку організаційного знання та оптимізації бізнес-процесів, що дає змогу скорочувати операційні і транзакційні витрати; 3) зниження ризиків господарської діяльності завдяки процедурам колективного і консенсусного прийняття рішень, що підвищує їх обґрунтованість; 4) підвищення рівня надійності у поведінці партнерів при здійсненні мережевих транзакцій, солідарність і підтримка у разі виникнення проблем окремих учасників.	1) можливість об'єднувати зусилля для лобіювання важливих з погляду стратегічних перспектив розвитку АПК змін у законодавчому полі країни; 2) збільшення доступу до інвестиційних ресурсів для реалізації проектів розвитку 3) зменшення ізоляваності від світових трендів розвитку завдяки залученню у глобальні мережі економічної діяльності.

Джерело: авторська розробка, опубліковано у [212]

Особливо підкреслимо, що у бізнес-мережі з'являються набагато ширші можливості у реалізації інноваційно-інвестиційних проектів. При їх обґрунтуванні важливо узгоджувати також і витрати, які понесе кожен учасник (актор мережі) на реалізацію спільних для мережі процесів створення цінності. Це дасть змогу кожному актору порівняти витрати із можливою вигодою, а відтак – зіставити отриманий результат із власною структурою цінності та мотиваційними перевагами і тим самим прийняти рішення про участь у мережі. І саме це створюватиме підґрунтя для формування стабільних відносин у бізнес-мережі.

На нашу думку, урівноважити позиції акторів у мережі (їх мотиваційні переваги) можна, опираючись на концепцію рівноваги в теорії ігор, сформульовану лауреатом Нобелівської премії Дж. Нешем [198], а саме – на припущення, що актори в некооперативній грі обиратимуть дії, що можуть бути визначені за Дж. Нешем як рівноважні. Тобто такі, що будуть забезпечувати бажаний для мережі економічний результат і прийнятний для кожного із акторів мережі; останнє даватиме змогу мінімізувати витрати на адміністрування спільної діяльності акторів (передусім, за рахунок усунення причин опортуністичної поведінки, яка проявляється у організаційних відносинах за відсутності довіри між партнерами).

Підвищити рівень такої довіри (а значить – змістити мотиваційні преференції акторів з позиції максимізації власних інтересів до позиції максимізації акумульованих усією мережею результатів) можна, залучивши до аналізу спільного бізнес-проекту незалежних експертів. При цьому усі актори мережі мають бути впевнені в тому, що ніхто із експертів не має власного інтересу у необґрунтованому відстоюванні позицій окремих акторів. Тобто, думкою експертів ніхто не зможе маніпулювати при прийнятті остаточного рішення щодо реалізації спільного бізнес-проекту.

Змоделюємо цю ситуацію, використавши підходи до побудови моделей партнерської співпраці, які описані А. Carida, М. Colurcio and М. Melia [141]. Для цього приймемо, що кожен із експертів сформував свою позицію (прийняв

рішення – x_i) у вигляді експертного висновку, який містить необхідне обґрунтування стратегії реалізації бізнес-проекту у розрізі витрат і доходів, і представив її для обговорення в експертне середовище: $s_i \in S_i$, де $i \in N = \{1, 2, \dots, n\}$ – множина експертів. Цей висновок містить план (π_i), який опирається на певну процедуру планування. Вона є стандартною і заздалегідь заданою, однак загальний алгоритм може бути реалізований в різному інструментальному наповненні, вибір якого залежить від суб'єктивної думки експерта (r_i) (наприклад, план маркетингового забезпечення просування продукту або план логістичного забезпечення виробничого процесу).

Сукупні дії експертів описуються наступним чином:

$x_i = \pi_i(s) \in X_i \subseteq \mathbb{R}^1$, де $\pi: S \rightarrow X$ – процедура планування, $\pi_i: S \rightarrow X_i$, $i \in N$.

Тоді вектор оприлюднених висновків усіх експертів:

$$s = (s_1, s_2, \dots, s_n), \in S = \prod_{i \in N} S_i \quad (3.7)$$

У своїй сукупності вони дають змогу визначити загальний вектор плану реалізації бізнес-стратегії мережі:

$$x = (x_1, x_2, \dots, x_n), \in X = \prod_{i \in N} X_i \quad (3.8)$$

Цільова функція i -го експерта, яка відображає його інтереси і формує позицію щодо обґрунтування стратегії реалізації бізнес-проекту, залежить від його переваг (r_i) у виборі інструментів процедури планування і відображає його суб'єктивну думку щодо їх доцільності

$$f_i(x_i, r_i): X_i \times \mathbb{R}^1 \rightarrow \mathbb{R}^1 \quad (3.9)$$

Вважатимемо, що експерти дотримуються некооперативної поведінки, обираючи домінантні чи рівноважні за Нешем стратегії. При цьому приймемо, що s^* – вектор рівноважних за Нешем стратегій експертів:

$$\forall i \in N, \forall s_i \in S_i, f_i(\pi_i(s_{-i}^*, s_i^*), r_i) \geq f_i(\pi_i(s_{-i}^*, s_i), r_i). \quad (3.10)$$

У загальному випадку точка рівноваги залежить від вектора позицій усіх експертів:

$$s^* = s^*(r) = (s_1^*(r), s_2^*(r) \dots s_n^*(r)). \quad (3.11)$$

І якщо вектор точок піка експертів за будь-яких їх особистих переваг $r \in \mathcal{R}^n$ збігається із вектором планів реалізації бізнес-проекту мережі, який має здійснюватися за визначеною для цього проекту процедурою (чи механізмом) $(h(r) = \pi(s^*(r)))$, то можна говорити, що має місце рівновага Неша:

$$\forall r \in \mathcal{R}^n, \forall i \in N, \forall \tilde{r}_i \in \mathcal{R}^1 f_i(h_i(r), r_i) \geq f_i(h_i(r_{-i}, \tilde{r}_i), r_i). \quad (3.12)$$

За цих умов можна стверджувати, що експертна оцінка бізнес-проекту мережі здійснена об'єктивно, маніпуляцій з боку експертів, які б відстоювали свої інтереси не було допущено.

Таким чином, створення умов для недопущення маніпуляцій в ході експертного оцінювання спільних бізнес-проектів у агропромисловій мережі усуватиме потенційні загрози конфлікту інтересів акторів у розподілі витрат і доходів, а обраний вектор розвитку має забезпечувати бажаний для мережі результат і бути прийнятним для кожного із акторів мережі. Це підвищуватиме привабливість стратегічного партнерства і формуватиме мотиваційну основу довготривалих і взаємовигідних партнерських відносин.

Висновки до третього розділу

1. Мотиваційний потенціал лідера формується для реалізації проєктів інноваційних змін на конкретних підприємствах, внутрішнє середовище яких уже містить певну систему стимулювання, що враховує специфіку бізнес-процесів і структуру відносин між працівниками в звичному режимі функціонування. Реалізація проєктів розвитку може потребувати змін у цій

системі – відповідно до результату когнітивно-компетентнісного проектування лідером сукупності мотиваційних важелів, які можуть використовуватися ним для впливу на учасників реалізації проєкту, а також – організаційного забезпечення їх реалізації. Важливою умовою ефективної реалізації цього є дотримання принципу економічності, який націлює на те, що розроблена для реалізації цілей розвитку система стимулювання має здійснюватися в межах виділеного бюджету і забезпечувати найкращий результат із сукупності альтернативних рішень.

2. На основі авторського трактування сутності мотиваційного потенціалу лідера здійснено організаційно-економічне моделювання його формування і реалізації в процесах розвитку підприємства. Його методологічною основою є поєднання диспозиційного та когнітивно-компетентнісного підходів в теорії мотивації, які реалізуються в межах концепції трансформаційного лідерства. Виділено сукупність принципів формування і реалізації мотиваційного потенціалу лідера (цілеорієнтованість, системність, гнучкість, комплексність, обґрунтованість, транспарентність, персоналізованість, об'єктивність, економічність, збалансованість інтересів). Дотримання цих принципів дає змогу трансформаційному лідеру не тільки згуртувати команду виконавців конкретного проєкту, а й збільшити коло тих зацікавлених осіб, які можуть бути корисними для його успішної реалізації.

3. Сформовано термінологічне поле реалізації концепту мотиваційного потенціалу лідера на основі авторського тлумачення таких дефініцій як «мотиваційний запит», «мотиваційна диспозиція індивіда», «мотиваційне тло», «мотиваційні ризики», «мотиваційне рівняння», «мотиваційний баланс», що дало змогу побудувати матрицю елементного складу мотиваційного потенціалу лідера, визначивши призначення і взаємозалежність різних складників мотиваційного процесу і їх роль в забезпеченні його результативності.

4. Реалізація проєктів розвитку підприємства здійснюється за участю і в процесі взаємодії багатьох економічних гравців. Мотиваційний вплив лідера має поширюватись на всю сукупність стейкхолдерів – для того, щоб

мінімізувати мотиваційні ризики в тій їх сукупності, яка супроводжує реалізацію проєкту. Це потребує позиціювання стейкхолдерів підприємства з урахуванням сили їх впливу і місця у прийнятті рішень щодо проєктів розвитку. Сформовано науково-методичний підхід до такого позиціювання, який ґрунтується на виділенні комплаєнс підходу в теорії агентської поведінки. Це дало змогу структурувати вектори інтересів різних груп стейкхолдерів, здійснити порівняльну оцінку їх переваг для підприємства загалом і відповідність їх власних цілей цілям розвитку та виокремити мотиваційні ризики, що можуть виникати в ході реалізації проєктів інноваційних змін. Серед них виділено комплаєнс-ризики – як ризики рішень окремих учасників економічної діяльності, що ухвалюються ними для отримання неправомірної вигоди у недостатньо структурованих господарських ситуаціях. Аргументовано, що недопущення таких ризиків є важливим завданням трансформаційного лідера і охарактеризовано можливі організаційні заходи для їх мінімізації при реалізації проєктів розвитку.

5. Розвиток підприємства може здійснюватися не тільки під час реалізації масштабних інноваційно-інвестиційних проєктів, а й передбачати інноваційні зміни новаторського характеру за ініціативи працівників – у формі інтрапренерства. Для оцінки лідерських здібностей потенційного інтрапренера доцільно використати метод опитувань думки колег, увівши в структуру опитувальника запитання, які дають змогу оцінити організаційні якості, мотиваційний потенціал лідера і його здатність досягати поставлених цілей у його попередньому досвіді роботи на підприємстві. Розроблено процедуру такого опитування і апробовано на прикладі Хмельницької філії компанії Київстар, яка є одним із лідерів на ринку мобільного зв'язку і активно використовує ініціативу працівників для розробки і упровадження нових продуктів.

6. Реалізація масштабних проєктів розвитку, у якому задіяно багато функціональних служб підприємства, потребує формування організаційно-економічного механізму для ефективного керування їх взаємодією в ході досягнення поставлених цілей. Дотримуючись SMART-підходів у

цілевстановленні і беручи за основу концепцію цілеорієнтованого управління Balanced Score Card, розроблено логічну модель мотиваційного механізму реалізації проєктів розвитку підприємства. В її основу покладено мотиваційну матрицю результативності, яка пов'язує винагороду учасникам проєкту із досягнутими результатами в динаміці проєктного періоду. Модель є одним із інструментів реалізації мотиваційного потенціалу трансформаційного лідера. Її апробовано у СФГ «Агро-Ком» в ході реалізації грантового проєкту із розвитку органічного землеробства.

7. Узгодження позицій різних учасників при обґрунтуванні проєктів розвитку підприємства є важливою складовою формування мотиваційного потенціалу трансформаційного лідера, яка дає змогу мінімізувати мотиваційні ризики в середовищі безпосередніх виконавців, а й протидіяти виникненню ширшого кола комплаєнс-ризиків. Для обґрунтування умов ефективної взаємодії учасників агропромислових бізнес-мереж в процесах реалізації спільних проєктів розвитку застосовано методи економіко-математичного моделювання. Моделювання здійснювалось з використанням теорії ігор. Для досягнення рівноваги за Нешем обрано позицію лідера інноваційних змін, що обраний вектор розвитку мережі має забезпечувати покращання спільної економічної результативності і бути прийнятним для кожного із акторів мережі. Досягнення рівноваги формуватиме мотиваційну основу трансформаційного лідерства і забезпечуватиме стратегічну привабливість партнерських відносин у бізнес-мережі.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження в дисертаційній роботі розроблено теоретичні основи, вдосконалено науково-методичні підходи та розроблено практичні рекомендації щодо формування, оцінювання і реалізації мотиваційного потенціалу лідера в процесах розвитку підприємства та в контексті структурних трансформацій національної економіки. Систематизація отриманих результатів дозволяє сформулювати такі висновки:

1. Лідерство як явище проявляється в ситуаціях невизначеності і ризику, для успішного виходу із яких необхідні рішучість, впевненість і наполегливість. Лідери ініціюють зміни і досягають результатів завдяки вмінню викликати ентузіазм у членів свого соціуму. За результатами аналізу наукових підходів до сутності лідерства в соціальних і економічних процесах виділено особливості лідерської поведінки в ситуаціях, які потребують зміни економічної поведінки об'єктів лідерського впливу – своїх послідовників. Акцентовано на тому, що лідери економічних змін мають діяти відповідно до економічних інтересів власників бізнесу, враховуючи при цьому мотиваційні запити послідовників. Вирішення цього завдання потребує адекватних мотиваційних важелів.

2. Результати дослідження наукових поглядів на трактування змісту мотивації та мотиваційного процесу виявили їх деяку обмеженість в поясненні контексту взаємовідносин «лідер-послідовники». Це стало підставою для формування авторського бачення змісту мотиваційного процесу через поєднання диспозиційного, когнітивного і компетентнісного підходів. Введено авторське тлумачення терміну «мотиваційний потенціал лідера» – як здатність лідера вірно ідентифікувати спектр потреб і структуру мотивів членів свого соціуму (своїх послідовників) і використовувати ці знання для їх релевантної актуалізації в контексті пробудження і підтримання активних дій послідовників для досягнення визначених лідером цілей. Відштовхуючись від цього визначення, виділено основні завдання лідера у мотиваційному процесі, які

формують його мотиваційний потенціал: 1) розуміння лідером потреб і мотивів своїх послідовників з урахуванням індивідуальних особливостей і відмінностей; 2) здатність лідера актуалізувати ті мотиваційні вектори, які надихатимуть послідовників на досягнення визначених лідером цілей; 3) підтримання дієвості мотиваційного процесу в часових координатах через використання до учасників релевантних стимулів (матеріальних чи нематеріальних) в розрізі визначених цілей і завдань; 4) забезпечення гармонійного балансу інтересів усіх груп зацікавлених осіб в контексті цілей функціонування і розвитку організації.

3. На основі порівняльного аналізу змісту трансакційного і трансформаційного лідерства акцентовано його мотиваційну основу і зроблено висновок, що трансакційна мотиваційна модель може бути ефективною в робочих групах, що вирішують рутинні робочі завдання, а трансформаційна модель – для вирішення завдань розвитку підприємства. З огляду на специфіку цілей розвитку підприємства як економічної системи, в якому домінують інноваційність і ризикоорієнтованість для досягнення вищої економічної результативності, аргументовано, що трансформаційне лідерство доцільно ототожнювати з підприємницьким лідерством.

4. Економіко-статистичний аналіз результатів господарювання підприємств України в розрізі основних видів діяльності дав підстави для висновку про необхідність прогресивних змін у структурі національної економіки для недопущення подальшого поглиблення кризових явищ під час війни і відродження економіки України в повоєнний період. Відштовхуючись від висновків інституціональної економічної теорії про залежність загальної економічної динаміки від структури і якості інституційного середовища країни, проаналізували основні напрями і цілі коригування інституційного середовища України в 2022-2024 рр. Аналіз показав значний позитивний вплив проведених інституційних змін на відновлення ділової активності суб'єктів господарювання у 2022 році і дав змогу виявити хибні або недостатньо обґрунтовані рішення, які створювали проблеми бізнесу в наступні роки. За результатами аналізу

систематизовано напрями, методи та інструменти інституційної підтримки підприємницького лідерства в Україні, реалізація яких дасть змогу посилити мотиваційну складову підприємницького лідерства і спрямувати підприємницьку ініціативу у пріоритетні для економічного розвитку України сфери діяльності

5. Успішна реалізація підприємницьких ініціатив залежить від здатності лідера інноваційних змін сформувати коло активних послідовників і мотивувати їх до результативної співпраці. Проаналізовано мотиваційний інструментарій трансформаційного лідера в розрізі різних груп зацікавлених осіб і розроблено рекомендації для мінімізації мотиваційних конфліктів, які можуть спричинити втрату дієвості мотиваційних інструментів в ході реалізації проєктів розвитку підприємства. Підкреслено необхідність систематичного оцінювання дієвості методів (інструментів) мотиваційного впливу і коригування їх в ході реалізації проєкту розвитку в разі зміни мотиваційних диспозицій учасників. Аргументовано доцільність застосування методів експертної оцінки і соціологічних досліджень для моніторингу дієвості мотиваційних інструментів, що використовуються трансформаційним лідером в процесі інноваційних змін. Розроблено анкету для такого оцінювання, структура запитань в якій відповідає структурі авторського визначення мотиваційного потенціалу лідера і апробовано в діяльності підприємств Хмельницької області.

8. Відштовхуючись від авторського трактування сутності дефініції «мотиваційний потенціал лідера» і опираючись на методологію системного підходу в дослідженні і проєктуванні економічних процесів здійснено організаційно-економічне моделювання концепту формування і реалізації мотиваційного потенціалу лідера в процесах розвитку підприємства. В межах цього концепту виділено сукупність принципів формування і реалізації мотиваційного потенціалу лідера (цілеорієнтованість, системність, комплексність, персоналізованість, збалансованість інтересів, гнучкість, обґрунтованість, об'єктивність, економічність, транспарентність) та сформульовано їх зміст співвідносно завдань розвитку підприємства. Для забезпечення семантичної точності у реалізації завдань дослідження

сформовано його термінологічне поле – з урахуванням авторського тлумачення таких дефініцій як «мотивація», «мотиваційний запит», «мотиваційна диспозиція індивіда», «мотиваційне середовище економічної діяльності», «мотиваційне тло», «мотиваційні ризики», «мотиваційне рівняння» і «мотиваційний баланс», що дало змогу побудувати матрицю елементного складу мотиваційного потенціалу лідера, визначивши призначення і взаємозалежність різних складників мотиваційного процесу і їх роль в забезпеченні його результативності.

6. Реалізація проєктів розвитку підприємницьких структур охоплює значну кількість нових (а значить, мало структурованих) завдань), які можуть мати альтернативні варіанти вирішення. В тому числі такі, що виходять за межі унормованих правил ведення бізнесу і можуть спричинити ризики втрати стійкості бізнесу. Недопущення таких ризиків забезпечується системою комплаєнс, яка має враховувати види і умови виникнення комплаєнс-ризиків в процесах реалізації підприємствами інноваційно-інвестиційних проєктів та розробляти заходи для їх мінімізації. Настання комплаєнс-ризиків має певне мотиваційне підґрунтя, особливості якого залежать від структури мотивацій зацікавлених в певному рішенні осіб. Ця структура визначає складові так званого мотиваційного рівняння, яке характеризує співвідношення стимулів і антистимулів, що впливають на вибір управлінського рішення, окреслюючи наслідки його реалізації для особи, уповноваженої зробити цей вибір. Засобами економіко-математичного моделювання показано умови формування мотиваційного рівняння і акцентовано на тому, що для ефективного комплаєнс-контролю воно має бути чітко прописаним для усіх ієрархічних рівнів управління підприємницьких структур.

7. Опираючись на висновки інституціональної економічної теорії щодо мотиваційної основи ефективності агентських відносин в економічних процесах, а також беручи до уваги широке коло учасників таких відносин (стейкхолдерів) у трансформаційних процесах підприємств як соціально-економічних систем, аргументували доцільність розширення сфери реалізації

мотиваційного потенціалу трансформаційних лідерів на сукупність стейкхолдерів проєктів розвитку. Сформовано авторський науково-методичний підхід до позиціювання стейкхолдерів підприємства з урахуванням сили їх впливу і місця у прийнятті рішень щодо проєктів сталого розвитку. Для ілюстрації методів узгодження інтересів стейкхолдерів розглянуто один із варіантів багатоформатної стейкхолдерської взаємодії – реалізацію спільних для кількох учасників ринку проєктів розвитку. Запропоновано узгодження позицій акторів у мережі здійснювати на основі незалежного експертного оцінювання для досягнення рівноваги за Нешем. Застосовуючи економіко-математичне моделювання, доведено, що створення умов для недопущення маніпуляцій в ході експертного оцінювання проєктів розвитку усуватиме потенційні загрози конфлікту інтересів акторів у розподілі витрат і доходів, а обраний вектор розвитку мережі має забезпечувати покращання спільної економічної результативності і бути прийнятним для кожного із акторів мережі. Це підвищуватиме привабливість стратегічного партнерства і формуватиме мотиваційну основу довготривалих і взаємовигідних партнерських відносин.

8. Реалізація трансформаційним лідером проєктів розвитку підприємства потребує формування організаційно-економічного механізму для ефективного керування взаємодією учасників проєктної команди. Розроблено логічну модель такого механізму, яка пов'язує цілі проєкту із цілями кожного виконавця і його винагородою. В її основу взято концепцію цілеорієнтованого управління Balanced Score Card, і SMART-підходи в цілевстановленні, поєднання яких дає змогу сформувати мотиваційну матрицю результативності, яка пов'язує винагороду учасникам проєкту із досягнутими результатами в динаміці проєктного періоду. Апробація моделі у СФГ «Агро-Ком» показала її дієвість в ході моніторингу результативності виконавців грантового проєкту, що підтверджує її доцільність використання для аналогічних цілей в інших проєктах розвитку як один із інструментів реалізації мотиваційного потенціалу трансформаційного лідера.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аджемоглу Д., Робінсон Дж. Чому нації занепадають? Походження влади, багатства і бідності / Пер. з англ. О. Дем'янчука. Київ: Наш формат, 2016. 504 с.
2. Адізес І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером / пер. з англ. С. Сарвіра. Київ: Наш формат, 2019. 312 с.
3. Байрамова О.В., Андрончик Ю.М., Йохна М. А. Роль ефективного лідера у сучасному менеджменті: навички та властивості. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.32>
4. Біда О. А., Орос І. І., Чичук А. П. Зміст та сутність поняття «лідерство». *Наукові записки [Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка]*. Серія: Педагогічні науки. 2021. Вип. 197. С. 17-20.
5. Білик М.Д. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / М.Д. Білик, О.В. Павловська, Н.М. Притуляк, Н.Ю. Невмержицька. Київ: КНЕУ, 2005. 592 с.
6. Бутко М. П. Економічна психологія. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. / М. П. Бутко, А. П. Неживенко, Т. В. Пепаю Київ : Центр учбової літератури, 2016. 232 с.
7. Валовий внутрішній продукт за категоріями доходу за 2010-2023рр. <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 12.01.2025)
8. Великий тлумачний словник сучасної української мови / укл. і гол. ред. В. Т. Бусел. Київ, Ірпінь : ВТФ «Перун», 2002. 1440 с
9. Верезомська С. Ж. Теорії лідерства: формування та сучасний стан дослідження. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2021. № 11. С. 17- 21.
10. Вільямсон О. Е. Економічні інституції капіталізму: Фірми, маркетинг, укладання контрактів. Київ : АртЕк, 2001. 472 с.
11. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-

2021.1.103

12. Гагарінов О., Мосумова А. К. Феномен лідерства та його вплив на рівень системної досконалості підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. № 2. С. 216–220. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(33\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(33))
13. Гладун П., Григорук П. Інноваційний потенціал та економічна безпека підприємства: ідентифікація взаємозв'язків. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. №2. С. 319-325. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-44>
14. Грідін О. Удосконалення мотиваційного механізму в сільськогосподарських підприємствах: збалансування економічних інтересів та потреб працівників. *Економіка та суспільство*. 2024 (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-71>
15. Горбань В. Б. Аналізування складових елементів мотиваційного потенціалу підприємств суб'єктів господарської діяльності Львівської області. *Наука й економіка*. 2012. № 2 (26). С. 151 – 159.
16. Дейнеко Л.В. Стан та перспективи розвитку переробної промисловості України: наукова доповідь Київ: НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України, 27.09.2023. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/10>. (дата звернення 01.03.2024).
17. Державна антикорупційна програма на 2023– 2025 роки: органи влади розповіли про перші результати першого року / Національне агентство з питань запобігання корупції. URL: [https:// nazk.gov.ua/uk/novyny/1/ /#/](https://nazk.gov.ua/uk/novyny/1/#/) (дата звернення 12.12.2014)
18. Діяльність підприємств. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 10.10.2024).
19. Діденко О., Костюченко М. Лідерська компетентність як предмет наукових досліджень. *Зб. наук. пр. Націонал. академії Державної прикорд. служби України. Серія: Педагогічні науки*. 2022. № 2. С. 208-221.
20. Дослідження стану бізнесу в Україні. Серпень 2024 р. URL: https://drive.google.com/drive/folders/1cPqob_4OMC9pvR7tyHxyPUj77nAQTL35

(дата звернення 10.10.2024).

21. Друкер П. Ефективний керівник / пер. з англ. Р. Машкової. Київ : Вид. група КМ-БУКС, 2018. 248 с.

22. Економічна енциклопедія: у 3-х томах. Т. 2 / редкол.: С. В. Мочерний (відп.ред.) та ін. Київ: Академія, 2002. 848 с.

23. Єпіфанова І. Ю., Панкова В. Д., Ткачук Л. М. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного технічного університету. Економічні науки*. 2021. № 6. С. 12-15. <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-2>

24. Єпіфанова І., Джеджула В. Особливості мотивації персоналу в закладах вищої освіти. *Innovation and Sustainability*. 2024. №4. С. 189–195. <https://doi.org/10.31649/ins.2024.4.189.195>

25. Єрескова Т. В. Соціальна природа конфліктогенності сучасного українського соціуму: дихотомія «прогресувати» vs «залишити як є / повернути як було». *Східноукраїнський конфлікт в контексті глобальних трансформацій* : зб. ст. Київ : Укр. ін-т стратегій глобал. розвитку і адаптації, 2016. Вип. 2. С. 183–193.

26. За програмою «Доступні кредити 5-7-9» в 2024 році було видано 46,9 млрд грн. <https://agropravda.com/news/creditovanie-lizing/23167-za-programoju-dostupni-krediti-5-7-9-v-2024-roci-bulo-vidano-469-mlrd-grn> (дата звернення 20.01.2025)

27. Зелена М., Чернушкіна О., Баксалова О. Мотивація як системно-утворюючий інструмент підвищення результатів діяльності персоналу підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. Т.322(5), 438-445. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-70>

28. Іванов В. Б., Лаврик І. Ф. Комплаєнс як система протидії корупції та запобіганню ризиків на рівні суб'єктів господарювання. *Вісник Національного транспортного ун-ту. Серія «Економічні науки»*. 2016. Вип. 3 (36). С. 80–86.

29. Іверук Н. Посівна кампанія під час воєнного стану: державне регулювання. Ліга Закон URL: <https://everlegal.ua/> (опубл. 06.06.2022).

30. Індекс інвестиційної привабливості України. 2024. URL: <https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2024/11/UKR-Invest-Index-2024.pdf>
31. Індекси промислової продукції за видами діяльності та основними промисловими групами (ОПГ) за 2013-2023 роки. Електронний ресурс. <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 12.10.2024)
32. Індекси фізичного обсягу валового внутрішнього продукту виробничим методом та валової доданої вартості за видами економічної діяльності до попереднього року (у постійних цінах 2021 року). Електронний ресурс. <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 12.10.2024)
33. Індекс настроїв малого бізнесу за 2022 рік. Офіс з розвитку підприємництва та експорту. URL: eba.com.ua/wp-content/uploads/2023/02/Prezentatsia/ya-MSB-indeksu-2023.pdf (дата звернення 28.10.2023).
34. Індекс сприйняття корупції у світі / Transparency International Ukraine. URL: <https://cpi.tiukraine.org/2019/#/#/#/> (дата звернення 12.12.2024)
35. Індустріальні парки України. Каталог. <https://me.gov.ua/view/921b538a-a841-4ede-8a33-29c313b81789> (дада звернення 03.01.2025)
36. Інтелектуальна власність у цифрах. Показники діяльності у сфері інтелектуальної власності за 2023 рік. Київ : Державна організація «Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій». 2024. 40 с. URL: <https://nipo.gov.ua/wp-content/uploads/2024/05/IP-in-Figures-2023-web1-.pdf> (дата звернення: 28.09.2024)
37. Калашникова С., Зоткін А. Лідерство: Енциклопедія Сучасної України / Редкол.: І. Дзюба, А. Жуковський, М. Железняк [та ін.]. НАН України, НТШ. К.: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України. 2016. [електронний ресурс]. Режим доступу : <https://esu.com.ua/article-55444> (дата звернення: 20.05.2024)
38. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності за 2010-2023 роки. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ibd/kin/kin_rik/k_ed_10-21.xlsx (дата звернення: 20.11.2024)

39. Карганова Н. Сутність та роль лідерства в історико-педагогічній думці XIX – початку XX століття. *Гуманізація навчально-виховного процесу*. 2022. № 1. [https://doi.org/10.31865/2077-1827.1\(101\)2022.264955](https://doi.org/10.31865/2077-1827.1(101)2022.264955)
40. Качалова Т. Г. Формування активної соціальної позиції студентів як психолого-педагогічна проблема. *Pedagogy of Higher and Secondary Education*. 2012. № 33. С. 102–107. <https://doi.org/10.31812/educdim.v33i0.1935>
41. Кількість інноваційно активних підприємств за видами економічної діяльності (2016-2018, 2018-2020). URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm (дата звернення: 20.05.2024)
42. Кількість організацій, які здійснювали наукові дослідження і розробки (2021-2023). URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.05.2024)
43. Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок, які мають науковий ступінь (2010-2023) URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.05.2024)
44. Климчук А.О., Михайлов А.М.. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С.218-234. <https://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-16>
45. Крейг Н. Лідерство починається з призначення. Київ: Фабула, 2019. С.240.
46. Корнієнко І., Барчі Б. Концепція розвитку Soft skills та емоційного інтелекту. *Psychology Travelogs*. 2023 (1). С. 16-26. <https://doi.org/10.31891/PT-2023-1-2>
47. Кузнєцова М. Використання бізнесом практики відкритих інновацій в умовах розвитку економіки знань. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-15>
48. Кузьмінський А. І. Теоретичні підходи до визначення сутності і значення управлінського лідерства керівника. *Наукові записки [Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені*

Володимира Винниченка]. Серія: Педагогічні науки. 2021. Вип. 196. С. 37-42.

49. Кущ О. Від сировинної до кластерної – як має змінитися економіка України. *Дзеркало тижня*. 2024. 23 липня 2024. URL: zn.ua/ukr/macroeconomics/ (дата звернення 24.07.2024).

50. Лісік О., Моряк Т. Аналіз стану ІТ-сектору України в умовах повномасштабної війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-67>

51. Лугова В., Мартіянова М. Дослідження ролі лідера у забезпеченні ефективності діяльності команди. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Т.336(6). С. 515-523. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-78>

52. Лук'янова В.В., Головач Т. В. Економічний ризик: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2007. 464 с.

53. Лук'янова В., Хлівненко М. Сутнісна характеристика розвитку підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. Т.324(6). Р.363-366. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-58>

54. Лук'янова, В., Полозова В., Маліцький Р., Хлівненко, М. Діагностика підсистеми матеріального стимулювання найманих працівників на підприємствах України. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. 324(6). Р. 363-366.

55. Мазницький Б.Ю., Хаврова К.С.. Лідерство та менеджмент: спільне та відмінне. *Ефективна економіка*. 2024. №9. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.5>

56. Маккрістал С., Коллінз Т., Сильверман Д., Фассел К. Команда команд. Нові правила взаємодії у складному світі / пер. з англ. А. Жищинської. Дніпро : Моноліт, 2018. 384 с.

57. Мартинова Л.Б. Конкурентоспроможність людського потенціалу за умов євроінтеграції: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2016. 335 с.

58. Менегетті А. Психологія лідерства / пер. з італ. БФ «Онтопсихологія». 8-е вид. М:НФ «Антоніо Менегетті» 2017. 346 с

59. Менеджмент різноманітності в розвитку конкурентоспроможності промислових корпорацій: монографія [За заг. і наук. ред. д.е.н., проф. В.В. Стадник]. Хмельницький, 2017. 350 с.
60. Можаровський М. Ю. Теоретико-правовий аналіз визначення поняття «комплаєнс» та його видів. *Право*. 2021. № 2. С. 139–148.
61. Найбільша можливість в Європі з часів Другої світової війни. URL: advantageukraine.com/ua (дата звернення 16.02.2024).
62. Національний банк України. Щомісячні опитування підприємств України. URL: bank.gov.ua (дата звернення 26.10.2024)
63. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Дата звернення 02.07.2024).
64. Опендатабот проводить масштабне всеукраїнське опитування підприємців. <https://opendatabot.ua/analytics/fops-pool-result> (дата звернення 17.01.2025).
65. Опитування Європейської бізнес асоціації Unlimit Ukraine. URL: eba.com.ua (опубл. 22.05.2023). (дата звернення 18.02.2024)
66. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ: Програма розвитку ООН в Україні. 2024. 86 с. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf> (дата звернення: 20.11.2024)
67. Погорелов Ю. С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejopu_2017_1_15
68. Полюжин М. Поняття, концепт та його структура. *Науковий вісник Східноєвропейського націон. університету імені Лесі Українки*. 2015. С. 214-224. <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/7847/1/43.pdf>
69. Понад 5 тисяч компаній стали фігурантами кримінальних справ минулоріч. <https://opendatabot.ua/analytics/business-criminal> (дата звернення 12.09.2024)

70. Прищак М. Д., Мацко Л. А. Психологія. Ч. 1: навчальний посібник для студентів заочної форми навчання. Вінниця: ВНТУ, 2013. 98 с.
71. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо створення сприятливих умов для залучення масштабних інвестицій у промислове виробництво. ЗУ № 2330-IX від 21.06.2022 URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/2330-20#Text. (дата звернення: 20.09.2024)
72. Про індустріальні парки. Закон України № 5018-УІ. Ред. від 17.09.2023, підстава 3311-ІХ. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17/paran3#n3> (дата звернення 20.09 2024).
73. Про особливості оренди державного та комунального майна у період воєнного стану. Постанова КМУ № 634 від 27 травня 2022 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/634-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення 20.09 2024).
74. Рихліцький В. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. Українська правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549> (дата звернення 06.03.2024)
75. Рогожук Н. Перспективи розвитку аграрного бізнесу в Україні в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-14>.
76. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності у 2010-2023 роках. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.11.2024)
77. Система адміністрування ПДВ в умовах війни стала невинновдано жорсткою. URL: thepage.ua/economy/robota-systemi-administruvannya-pdv-za-umov-vijni (1.11.2022).
78. Слободянюк О.В., Примаченко І.Ф. Система мотивації в проєктному менеджменті. *Наукові інновації та передові технології*. Серія «Економіка»: 2024. № 1(29) 2024. С. 549-559. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1\(29\)-549-559](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1(29)-549-559)
79. Слободянюк О.В., Кузнецова Л.В., Комарденко В.О. Стратегія формування професійної команди в оптичному бізнесі. *«Актуальні питання у*

сучасній науці (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія Економіка», Серія «Державне управління», Серія «Техніка», Серія «Історія та археологія»)): журнал. 2024. № 11 (29) 2024. С.186-198.

<http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/16502/16574>

80. Словник-довідник педагогічних і психологічних термінів / В.М. Глазиріна, А.І. Кузьмінський, Т.М. Десятов, Л.І. Прокопенко; за ред. А. І. Кузьмінського. Черкаси : Вид-во ЧДУ ім. Б. Хмельницького, 2002. 112 с

81. Слюсаренко, О. О. Поняття «лідер» і «лідерство» в сучасній науковій літературі. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2016. №2 (39). С. 244-246.

82. Соколюк Г.О, Хомич Л.В. Мотиваційні чинники соціальної активності в контексті завдань сталого розвитку економічних систем. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 5. Т. 1. С. 121-126. <https://elar.khmnmu.edu.ua/handle/123456789/7543>

83. Стадник В.В., Йохна М.А. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посібник. Хмельницький: ХНУ. 2011. 327 с.

84. Стадник В.В. Системне забезпечення мотивації інноваційного розвитку підприємницьких структур. Хмельницький: ХНУ, 2009. 271 с.

85. Стадник В.В., Соколюк Г.О., Хомич Л.В. Домінанти інституційного середовища і особливості структурної динаміки економіки України. *Економічний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди»*. Збірник наукових праць учених та аспірантів. 2020. Випуск 47. С. 136-146. <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2020-47-136-146>

86. Стадник В.В., Хомич Л.В. Особливості розроблення мотиваційних програм в умовах операційної мінливості бізнесу. *Пріоритети розвитку підприємств у XXI столітті*. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Кропивницький, 22 листопада 2018 р. Кропивницький: РВЛ ЦНТУ, 2018. 284 с. С.276-279.

87. Стадник В.В., Хомич Л.В. Мотиваційний потенціал лідера у

функціональному забезпеченні управлінського процесу. *Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку*. Матер. І Міжн. наук.–практ. конф. (Одеський національний політехнічний університет, м.Одеса, 18 вересня 2019). Одеса: ОНПУ, 2019 251 с. С. 96-100. [Електронний ресурс]. https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy_men/2019/s4.pdf

88. Стадник В. В., Хрущ Н. А., Йохна В. М. Теорія і методологія управління розвитком соціально-економічних систем: монографія. Кам'янець-Подільський: ТОВ «Друкарня «Рута», 2023. 298 с.

89. Структура зовнішньої торгівлі послугами за видами у 2022 р. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 10.03.2024).

90. Суїменко Є. Економічна поведінка: експлікація поняття і типологічна характеристика. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2002. № 4. С. 168-188.

91. Таблиця індексів інфляції за 2015-2025 р. URL: <https://buhgalter.com.ua/dovidnik/norma-robochogo-chasu/tablistsya-indeksiv-inflyatsiyi> / (дата звернення: 20.02.2025)

92. Талавиця О.М. Теоретико-методологічні підходи економічного аналізу розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2015. Вип. 1(2). С. 278–280.

93. Теорія і практика формування лідера: навч. посіб. / О.Г. Романовський, Т.В. Гура, А.Є. Книш, В.В. Бондаренко. Харків : НТУ «ХП», 2017. 100 с.

94. Тимошенко В. Лідерство в умовах суспільних трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-92>

95. Товарна структура зовнішньої торгівлі України URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zd/tsztt/tsztt_u/tsztt.0217u.htm (Дата звернення 02.07.2024).

96. Томах В., Дорошенко Т., Тимошенко Ю. Стилї лідерства та їх вплив на управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-149>

97. ТОП найкращих роботодавців України: що пропонують лідери галузей. URL: <https://projects.obozrevatel.com/top-naykrashchykh-robotodavtsiv-ukrainy-shcho-proponuiut-lidery-haluzey/> (дата звернення 12.03.2025)
98. Топ-10 успішних компаній-інвесторів в Україні. URL: dsnews.ua/economics/ (дата звернення 12.07.2024).
99. Топузов О. М. Феномен лідерства у нових реаліях сучасного суспільства. *Естетика і етика педагогічної дії*. 2019. Вип. 20. С. 9–17.
100. Тюріна, Н., Назарчук, Т., Карвацка, Н., & Гурницький, О. Ефективність управління економікою України та пріоритети її повоєнного розвитку. *Development Service Industry Management*. 2023 № 3. Р. 148–15. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(23\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(23))
101. Українська банківська система отримала надприбутки. За рахунок чого? URL: biz.nv.ua/ukr/experts/ (дата звернення 15.11.2023)
102. Українські підприємці долають виклики, виявляють гнучкість і намагаються розбудовувати свою справу – дослідження. *Комерсант*. 28 жовтня 2024. <https://www.komersant.info/ukrainski-pidpriyemtsi-dolaiut-vyklyky-vyivliaiut-hnuchkist-i-namahaiutsia-rozbudovuvaty-svoiu-spravu-doslidzhennia/> (дата звернення – 30.10.2024)
103. Ушкальов В. В., Шаповалова І. О. Формування стилю лідерства в процесі зміни поколінь в управлінні підприємством. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 10 – 17. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-1>
104. Феррацці К. Неформальне лідерство. Як надихати команду та досягати результатів. Київ: КСД, 2022. 224 с.
105. Хомич Л.В. Комплаєнс-ризики проєктів розвитку підприємницьких структур: види, мотиваційне підґрунтя і можливості мінімізації. *Економіка та суспільство*. 2024. No 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-47>
106. Хомич Л.В. Лідерство і ефективність організаційної взаємодії. *Актуальні проблеми економіки та управління: теоретичні і практичні*

аспекти: тези доп. VI міжнар. наук. -практ. конф., 14–16 трав. 2020 р., м. Хмельницький. Хмельницький: ХНУ, 2020. 261 с. С.192-194.

107. Хомич Л.В. Лідерство і корпоративна культура у формуванні мотиваційного середовища інноваційного розвитку. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки*: Збірник наукових статей за матеріалами VI Всеукраїнської науково-практичної конференції (16 – 17 квітня 2020 р.). Частина 2. Дніпро: НМетАУ, 2020. 447 с. С. 194-198.

108. Хомич Л.В. Мотиваційні детермінанти управлінських криз в процесі розвитку підприємницьких структур. *Економіка, освіта, технології в контексті глобальних викликів*. Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (23-24 вересня 2021 р.). Тези доповідей. Черкаси: ЧДБК, 2021. 471 с. С.225–227.

109. Хомич Л.В. Поведінкові детермінанти функціонування і розвитку підприємства. *Управлінська діяльність: досвід, тенденції, перспективи*. 36. матер. ВНПК студентів і молодих вчених. 12 листопада 2019. У двох частинах. Ч. 1. Управлінська діяльність у бізнесових структурах / За заг.ред. проф. А.В. Серікова Харків: ХНУБА, 364 с. С. 283-288.

110. Хомич Л.В. Потенціал різноманітності в розвитку конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. *Економічний розвиток держави, регіонів та підприємств: проблеми та перспективи*: матер. IV Міжн. наук.-практ. конф. молодих вчених (28-29 квітня 2021). Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021. 420 с. С. 259-261. URL: http://science.inem.lviv.ua/wp-content/uploads/2017/01/CONF_NTSA_2021pdf

111. Хомич Л.В. Роль лідера у зменшенні ризиків інноваційного розвитку підприємства. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (27 жовт. 2020 р.) / відп. ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки, 2020. 754 с. С. 219-221.

112. Хомич Л., Хрущ Н. Аналітична оцінка впливу війни на економічну активність і структурні зміни в економіці України. *Економіка та суспільство*.

2024. (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-97>.

113. Хомич Л.В. Функції і мотиваційний потенціал лідера в управлінні креативністю та інноваційними змінами. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток*. Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції Харків: ХНУБА, 2020. 567 с. С.178-179.

114. Черниш І. В., Козик М. В. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. № 1. С. 87-91. [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2242](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2242)

115. Чиксентміхай. М. Потік. Психологія оптимального досвіду /перекл.з англ. А.Луїс. Київ. 2017. 358 с.

116. Чмель В. П. Феномен лідерства в управлінні підприємством: основні підходи та базові компетенції в сучасних умовах. *Економіка і управління*. 2018. № 4. С. 87-94.

117. Чорний А. В. Сучасні теорії лідерства: загальний огляд та структурна модель. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Сер. «Економіка»*. 2018 № 9(37). С. 78–84. DOI: 10.25264/2311-5149-2018-9(37)-78-84

118. Шапар В. Б. Сучасний тлумачний психологічний словник. Харків: Прапор, 2007. 640 с.

119. Швіндіна Г., Балагуровська І., Білоцерківська О., Квілінський О. Формування принципів переходу від деструктивного до трансформаційного лідерства. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2020. № 4. С. 37-43. https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/4_2020/5.pdf

120. Шерстюк Р., Стойко І., Паляниця В. Організаційна культура управління: адхократія, компетентність і лідерство. *Соціально- економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1 (26). С. 37-45. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22srpkil.pdf>

121. Шимановська-Діанич, Л., Педченко, Н., & Лозова, О. Проактивність в умовах діджиталізації економіки: удосконалення бізнес-

процесів вітчизняних підприємств під час війни. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2024. № (2 (112)). P.109-116. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-16>

122. Account Ability Releases Global Standard in Stakeholder Engagement. Account Ability New York. 2015. November 16. URL: https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000SES_2015.pdf (data zvernennja 18.03.2022)

123. Adams S.J. Inequity in Social Exchange. *Advances Experimental Social Psychology*, 2nd.ed., ed. L. Berkowits. New York: Academic Press, 1965. P.267-300.

124. Afsar B., Umrani W. A. Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*. 2020. № 23(3). P. 402-428.

125. Akerlof G. A. The Market for «Lemons»: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*. 1970. Vol. 84, No. 3. P. 488-500. <https://doi.org/10.2307/1879431>

126. Alharbi I. B. A. Innovative Leadership: A Literature Review Paper. *Open Journal of Leadership*. 2021. № 10. P. 214-229. URL: <https://doi.org/10.4236/ojl.2021.103014>

127. Alhassan, Y., Akparep, J. and Ngmenkpiewo, F. Employee autonomy and employee creativity: The mediating role of intrinsic motivation. *Open Journal of Leadership*. 2022. №11. P. 356-369. <https://doi.org/10.4236/ojl.2022.114019>

128. Allport G. W. The Trend in Motivational Theory. In C. L. Stacey & M. DeMartino (Eds.), *Understanding human motivation*. 1958. P. 54–65. Howard Allen Publishers. <https://doi.org/10.1037/11305-007>

129. Atkinson J.W. *An Introduction to Motivation*. New York, 1965.

130. Bai Y., Wang Z., Alam M., Gul F., Wang Y. The impact of authentic leadership on innovative work behavior: Mediating roles of proactive personality and employee engagement. *Frontiers in Psychology*. 2022. №13. P. 879176.

131. Baety N., Ka R. Servant leadership, organizational culture and

organizational citizenship behavior on innovative work behavior. *Management Analysis Journal*. 2022 №11(1). P.83–94. <https://doi.org/10.15294/maj.v11i1.54626>

132. Bass B.M., Avolio B.J. Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Training*. 1990. Vol.14. P.21-27.

133. Bass B. M., Riggio R. E. Transformational leadership; 2nd. ed. Mahwah ; New York: Lawrence Erlbaum Associates. 2006.

134. Beer M. Managing Human Assets / M. Beer, B. Spector, P. Lawrence, D.Mills Quinn, R.Walton. New York: The Free Press, 1984. 364 p.

135. Bekker G. The economic approach to human behavior. University of Chicago Press, 1976. 314 p.

136. Bennis W. G. The challenges of leadership in the modern world—Introduction to the special issue. *American Psychologist*. 2007. № 62. P.2–5.

137. Benmira S., Agboola M. Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*. 2021. №5. P.3–5. <http://dx.doi.org/10.1136/leader2020-000296>

138. Boyatzis R. E. et al. Examination of the neural substrates activated in memories of experiences with resonant and dissonant leaders. *The Leadership Quarterly*. 2012. №23 (2). P. 259–272.

139. Britchenko I. G., Kryvoviazuk I. V., Smerichevskyi S. F. Transformation of entrepreneurial leadership in the 21st century: prospects for the future. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. Atlantis Press: Proceedings of the 2nd International Conference on Social, economic, and academic leadership (ICSEAL 2018), 2018. Vol. 217

140. Burke W.W., Litwin G. H. A causal model of organizational performance and change. *Journal of management*. 1992. № 18(3). P. 523–545

141. Carida A., Colurcio M., Melia M. Designing a collaborative business model for SMEs. *Sinergie (Italian journal of management)*. 2015. Vol. 33. No 98. P. 233-253.

142. Carlo Odoardia, Adalgisa Battistellib, Francesco Montanic and José M. Peiród. Affective Commitment, Participative Leadership, and Employee Innovation: A Multilevel Investigation. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 2019.

№35(2). 103-113.

143. Charão D. Effective Leadership: Why It's Important And How It's Achieved. 2023. URL: <https://for-managers.com/effective-leadership/>

144. Cherry K. Situational leadership theory. 2018. URL: <https://www.verywellmind.com/what-is-the-situational-theoryof-leadership-2795321>

145. Chesbrough H. Open innovation. The New imperative for creating and profiting from technology. Boston: Harvard Business School Press. 2003.

146. Chesbrough H. Open business models: how to thrive in the new innovation landscape. Harvard Business Review Press. 2006. 272 p.

147. Deloitte 2024 Global Human Capital Trends. <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2024/human-capital-trends.html>

148. De Wit B., Meyer R. Strategy Synthesis, managing strategy paradoxes to create competitive advantage. London: Cengage Learning, 2014. 376 p.

149. DeCharms R. Enhancing motivation: change in the classroom. New York, 1976.

150. Dinh J. E., Lord R.G., Gardner W. L., Meuser J. D., Liden R. C., Jinyu Hu. Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*. 2014. Vol. 25. Is. 1. P. 36–62.

151. Demsetz H. The structure of ownership and the theory of the firm. *Journal of Law and Economics*. 1983. Vol. 26. Issue 2. P. 375–390

152. Donaldson T. Preston L. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*. 1995. Vol 20. No. 1. P. 65-91.

153. Dong B. How transformational leadership affects firm innovation performance – A perspective based on environmental dynamism and business model innovation. *Journal of Chinese Human Resources Management*. 2023. 14(2). P. 38-50. <https://doi.org/10.47297/wspchrmWSP2040-800503.20231402>

154. Dubois D. D. Competency-based performance improvement: A strategy for organizational change. Human Resource Development Press, 1993.

155. Dykha M., Lukianova V., Polozova V., Pylypiak O., Ivanov M.

Transformation of Ukraine's socio-economic development in the context of global turbulence and war: Challenges and opportunities. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*. 2024. № 11(2). P. 30-41. doi: 10.52566/msu-econ2.2024.30.

156. EconomistUA. URL: https://economistua.com/byudzhet-ukrayini-2023-chogo-chekati/?fbclid=IwAR2DCo3gTjbnyldUKU7jg4hruZAfD_-Hc4c-YcV0Qo3OZDP6As15cE6pG4A (дата звернення 12.11.2024)

157. Edler J., Fagerberg J. Innovation policy: What, why, and how. *Oxford Review of Economic Policy*. 2017. Vol. 33. No 1. P. 2–23. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxrep/grx001>.

158. European Commission, Critical materials for strategic technologies and sectors in the EU – foresight study, 2020 Annex 1. URL: <http://www.europe-geology.eu/map-viewer/> (дата звернення 12.11.2024)

159. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database> (дата звернення 10.10.2024)

160. Fiedler, F. E. The leadership game. Matching the man to the situation. *Organizational Dynamics*. 1975. № 4(3). P.6–16.

161. Fiedler F. E. The contingency model: a theory of leadership effectiveness. In Levine, J. M. & Moreland, R. L. (Eds.), *Small Groups Key Readings*, Psychology Press, New York, 2006.

162. Fontana W., Buss L. W. The Arrival of the Fittest: Toward a Theory of Biological Organization. *Bulletin of Mathematical Biology*. 1994. No 56 (1). P. 1-64.

163. Freeman R. E. The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*. 1994. No 4 (4). Pp. 409–421.

164. Gates B. The speed of thought: Succeeding in the Digital Economy. Grand Central Publishing 1999. 496 p.

165. Gennard J. and Judge G. Employee Relations. London: Institute of Personnel Development, 1997. 366 p.

166. Harrison C. Leadership Research and Theory. In: *Leadership Theory and Research*. Palgrave Macmillan, Cham, 2018.

167. Hart O. D. *Firms, Contracts, and Financial Structure*. Oxford: Oxford University Press, 1995. 228 p.
168. Hersey P., Kenneth H. Blanchard, Dewey E. Johnson *Management of organizational behavior: leading human resources/ 10th ed.* p. cm. Pearson Education, Prentice Hall. 2013, 334 p.
169. Herzberg F., Mausner B., Barbara B. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley. 1959. 180 p. URL: https://books.google.com.ua/books/about/The_Motivation_to_Work.html?id=KYhBB6kfSMC&redir_esc=y.
170. Hofstede G. Motivation, leadership and organization: do American theories apply abroad? *Organization Dynamics*. 2004. Vol. 9. Is. 1. P. 42-63.
171. House R., Mitchell T. Path-Goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*. 1974. Vol. 3. No 4. P.81-97. <https://doi.org/10.21272/mmi.2019.1-13>
172. Hryhoruk P., Gruzina I., Greshko R., Sharko V., Bohach Y., Olyfirenko I. The role of intellectual capital in the management of the enterprises' innovative development in the conditions of digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2024. Vol. 46 (4). P.561–569. <https://doi.org/10.15544/mts.2024.51>.
173. Jensen M. C., Meckling W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *The Journal of Financial Economics*. 1976. Vol. 3. Is. 4. P. 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X).
174. Jones T., Wicks T. Convergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*. 1999. №. 4. P. 887-910.
175. Jordan P. C. Effects of an extrinsic reward on intrinsic motivation: A field experiment. *Academy of Management Journal*. 1986. № 29. P: 405-412.
176. Kalenychenko, R., Mozalov, V., Petukhova, I., & Yevchenko, I. (). The role of transformational leadership in the relationship between proactive personality and employee voice. *International Journal of Organizational Leadership*. 2023. 12 (Second Special Issue). P. 18-28. <https://doi.org/10.33844/ijol.2023.60355> .
177. Kaplan A. *Capacity Building: Shifting the Paradigms of Practice*.

Development in Practice : journal. 2000. August. Vol. 3/4. №. 10th Anniversary Issue. P. 517-526. [doi:10.1080/09614520050116677](https://doi.org/10.1080/09614520050116677)

178. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston (USA): Harvard Business School Press, 1996.

179. Khomych L. Peculiarity of leadership in stakeholder interaction management in sustainable development projects of entrepreneurial structures. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. Is. 2. Part 1. P. 179-183. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(1\)-25](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(1)-25)

180. Kibik O., Slobodianiuk O., Kotlubai V., Belous K., Kornilov, O., Prymachenko I. Managing sustainable development projects through a risk-oriented framework. *International Journal of Organizational Leadership*. 2025. № 14 (First Special Issue). P. 95-106. <https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60462>

181. Kim W. Chan and Mauborgne R. Blue ocean strategy. *Harvard business review*. October 2004. <https://hbr.org/2004/10/blue-ocean-strategy> (дата звернення 14.08.2023).

182. Kotter J.P. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. 2007. Vol. 85. №1. P. 96- 103.

183. Kouzes J. M., Posner B. Z. *The Five Practices of Exemplary Leadership*; 2nd Edition. Wiley, 2011. 24 p.

184. Kraft M. H. G. Antecedents & Perspectives of Ambidextrous Leadership. *Marketing and Management of Innovations*. 2018. № 4. P.5-13.

185. Krasovska G., Stadnyk V., Khomych L. Motivation models of leadership in managing of organizational development. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3. P. 72-78. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-10>

186. Kurbatska, L., Sitkovska, A., Tesliuk, Yu., Lukianova, V., & Yavorska, T. (). Factors influencing the effective use of land and resource potential in Ukrainian agricultural businesses. *Scientific Horizons*. 2023. №26(4), 119-135. <https://doi.org/10.48077/scihor3.2023.119>

187. Kühl S., Schnelle T., Tillmann F. Lateral leadership: An organizational approach to change. *Journal of Change Management*. 2005. №5 (2). P. 177–189.

188. Larry F. Ross. Sociology of Leadership: Why is Self-Leadership so Hard? 2023. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/sociology-leadership-why-self-leadership-so-hard-dr-larry-f-ross/> (accessed 10.08.2024).
189. Lowe K. B., Kroeck K. G., Sivasubramaniam N. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The leadership quarterly*. 1996. №7(3). P. 385–425.
190. Markina I., Chykurkova A., Hrei Y., Pokataieva O., Semenov A. Innovative methods of enterprise personnel motivation. *International Journal of Management and Business Research*. 2019. Vol. 9. No. 4. P. 1-12.
191. Markus H., Kitayama S. Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 1991. №98, 224–253.
192. Masuda T., Kitayama, S. Perceiver-induced constraint and attitude attribution in Japan and the U.S.: A case for the cultural dependence of the correspondence bias. *Journal of Experimental Social Psychology*. 2004. № 40. P. 409–416.
193. Maxwell J. C. The 21 Indispensable Qualities of a Leader: Becoming the Person Others Will Want to Follow Hardcover. Thomas Nelson Inc, 1999. 157 p.
194. McClelland D. C. Toward Theory of Motive Acquisition. *American Psychologist*. № 20. 1973. P. 321–333.
195. McClelland D. C. Human Motivation. Clenview, III.: Scott, Foresman, 1985.
196. Murrey J.B. Review of research on gambling. *Psychological Reports*. 1993. V.72. P. 791-810.
197. Myers D. G., Twenge J. M. Social psychology; Edition: Fourteenth edition. New York : McGraw-Hill Education. 2022. 672 p.
198. Nash, John Forbes (). Non-cooperative Games. *Annals of Mathematics* 1951. 54 (2). P. 286–95. <https://doi.org/10.2307/1969529> .
199. Nastenka, M., Yokhna, M., Kryvoruchko, O., Savitskaya, M., & Ivanenko, V. Servant leadership in the service sector: Linkages with employee motivation and retention. *International Journal of Organizational Leadership*, 2024. 13 (First Special Issue), 6-25. <https://doi.org/10.33844/ijol.2024.60411>
200. North D. C. Institutions, Institutional Changes and the Functioning of the

Economy. Cambridge University Press, 2012. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>

201. Northouse P. G. Leadership: Theory and practice. Sage publications, 2018.
202. Ostrovska H.Y., Sherstiuk R.P., Tsikh H.V., Ivata V.V., Tur O.V. (2025). Talent management: a strategic priority for developing the enterprise's intellectual potential in digitalization. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 1, 147-156. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2025-1/147>
203. Pearce C. L., Conger J. A. Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership. Sage, 2002.
204. Politis J. D. Dispersed leadership predictor of the work environment for creativity and productivity. *European Journal of Innovation Management*. 2005. №8(2). P. 182–204.
205. R&D-підрозділ «Нової пошти» запустив платформу Nova Tech. Як вона працює. URL: <ain.ua/2023/08/01/rd-pidrozdil-novoyi-poshty-zapustyv-platformu-nova-tech> (дата звернення 21.01.2024).
206. Quan Hoang Nguyen Tran. Organizational culture, leadership behavior and job satisfaction in the Vietnam context. *International Journal of Organizational Analysis*. March 2020. URL: <https://www.researchgate.net/profile/Quan-Tran-21/publication/340234615>.
207. Schacter D. L., Gilbert D T., Wegner D. M. B. F. Skinner: The role of reinforcement and Punishment. *Psychology*; 2nd ed. New York: Worth Inc. 2011. P. 278—288.
208. Sharma A., Panicker A. How Ethical Leadership Impacts Employees Performance at the Workplace: A Perspective. *International Journal of Business Ethics in Developing Economies*. 2020. Vol. 9 Iss. 1. P.18-23.
209. Semykina M., Luchyk S., Zapirchenko L., Semykina A., Savelenko H., Sikoraka V. Motivational Mechanism of Activation of Innovative Activity of Personnel and its Improvement. *11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT). IEEE*. 2021. P. 317-321.
210. Sprecator, B. A. Carlyle, Freud, and the Great Man Theory more fully

considered. *Leadership*. 2016. № 12(2). P.250–260.

211. Srukova O. V. Systematization of scientific views on the problem of motive and motivation in psychological science. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*. VII (84), Issue: 207, 2019 Nov. P.71-75.

212. Stadnyk V., Krasovska G., Izhevskiy P., Tomalia T., Khomych L. Matveev P. Motivational aspects of development of strategic network partnership in the agro-industrial complex. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(2) 77-101. <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.02.05>

213. Stadnyk V., Izhevskiy P., Khrushch N., Lysenko S., Sokoliuk G., Tomalja T. Strategic priorities of innovation and investment development of the Ukraine's economy industrial sector. *Proceedings of the Selected Papers of the Special Edition of International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy (M3E2-MLPEED 2020)*. CEUR. Vol-2713. P. 145-166.

214. Stadnyk V., Khomych L. Motivational potential of a leader in enterprise development management. *Actual problems of modern science*. Monograph: ed. by Matiukh S., Skyba M., Musial J., Polishchuk O. Bydgoszcz, 2021. 770 p. P. 26-35. https://drive.google.com/file/d/1SDT6EtKopNDvnu5cai0LZKQ4IWDJgNog/view?usp=drive_link

215. Stadnyk V., Zamazii O., Khrushch N., Yokhna V., Holovchuk O., Gadzhuk M., Justification of the organizational readiness of industrial enterprises for technological changes using fuzzy logic. 2023 IEEE 4th KhPI Week on Advanced Technology (KhPIWeek), Kharkiv, Ukraine. 2023. P. 1-7. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/10312940>.

216. Stadnyk V., Yokhna V., Melnyk S., Zamazii O., Schevchuk I. Institutional space of sustainable development: Structure, motives, and conditions of development in Ukraine. *Social & Legal Studios*. 2024. Vol. 7, No. 3. P.114-126. DOI: 10.32518/sals3.2024.114

217. STATISTA. URL: <https://www.statista.com/> (дата звернення 23.11.2024)

218. Stogdill R. Handbook of Leadership. A survey of theory and research. New York, 1974. 342 p.

219. The Bloomberg innovation index. Bloomberg 2022. URL: <https://worldpopulationreview.com/countryrankings/most-innovative-countries> (дата звернення 23.11.2024)
220. Tsun-yan Hsieh, Sara Yik. Leadership as a starting point for strategy. *The McKinsey Quarterly*. 2005. № 1. URL: <https://www.management.com.ua/strategy/str118.html> .
221. Ukraine ranking in the Global Innovation Index. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023/ua.pdf> (дата звернення 23.11.2024)
222. Uslu O. A. (). General Overview to Leadership Theories from a Critical Perspective. *Marketing and Management of Innovations*. 2019. №1. P. 161-172.
223. Voynarenko M., Dzhezdzhula V., Yepifanova I. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2020. Vol. 17. Pp. 467-477. <https://doi.org/10.37394/23207.2020.17.45> .
224. Vroom V. H. Work and Motivation, 1995. JosseyBass Publishers. 397 p. URL: <https://books.google.dz/books?id=kexEAAA AIAAJ>.
225. Willink J., Babin L. The Dichotomy of Leadership: Balancing the Challenges of Extreme Ownership to Lead and Win. New York : St. Martin's Publishing Group, 2018. 320 p.
226. WIPO IP Statistics Data Center. <https://www.wipo.int/edocs/statistics-country-profile/en/ua.pdf> (дата звернення 23.11.2024)
227. Yepifanova I., Dzhezdzhula V., Pankova V. Hierarchical classification of factors influencing the personnel management system of an industrial enterprise. *Економіка і організація управління*. 2021. №3. P. 82-89.
228. Yukl G., Mahsud R. Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 2010. №62(2). P.81-93.
229. Zaccaro S. J., Rittman A. L., Marks M. A. Team leadership. *The leadership quarterly*. 2001. №12(4). P. 451–483.

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток А.1.

Довідка про впровадження Хмельницька обласна державна адміністрація



УКРАЇНА

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ

Майдан Незалежності, 2, м. Хмельницький, 29005, тел./факс (0382) 76-50-24,
e-mail: regadm@adm-km.gov.ua, сайт: www.adm-km.gov.ua. Код згідно з ЄДРПОУ 22985083

від 12.10 2021 р. № 99/26-29-6419/2021

На № _____ від _____ 20__ р.

Довідка

**про впровадження науково-практичних рекомендацій
Хомич Лілії Василівни**

Результати, отримані Л.В. Хомич в ході виконання договору про науково-технічне співробітництво на тему «Ресурсне та інституційне забезпечення сталого розвитку соціально-економічних систем» та відображені у її дисертаційній роботі, були використані в процесі формування концептуальних засад Програми економічного та соціального розвитку Хмельницької області на 2021 рік, Стратегії розвитку Хмельницької області на 2021-2027 роки та Програми розвитку малого і середнього підприємництва Хмельницької області на 2019-2020 роки.

Зокрема, було використано такі науково-методичні розробки і рекомендації:

моделювання форм партнерської взаємодії суб'єктів індустрії гостинності області – для забезпечення збалансованості сталого розвитку Подільського регіону;

науково-методичні і практичні рекомендації для формування і реалізації мотиваційного потенціалу ефективного лідерства на основі концепції зацікавлених груп – з метою управління соціальною активністю населення в розрізі завдань сталого розвитку.

Зазначені рекомендації дають змогу підвищити обґрунтованість рішень з відновлення потенціалу розвитку індустрії гостинності у після кризовий період та нарощуванню інноваційних можливостей інших сфер підприємницького сектору економіки області.

Довідку надано для подання до Спеціалізованої вченої ради із захисту дисертацій і вона не є підставою для взяття фінансових розрахунків.

Перший заступник
голови адміністрації

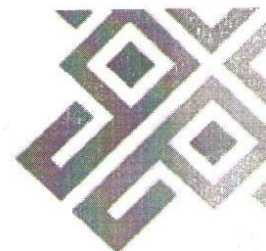


Сергій ТЮРІН

Додаток А.2.

Довідка про впровадження Агенція регіонального розвитку Хмельницької області

Агенція Регіонального Розвитку Хмельницької області



04 листопада 2021 року

ДОВІДКА про впровадження результатів дисертаційної роботи Хомич Лілії Василівни

Сучасна практика підприємницької діяльності засвідчує, що стала економічна динаміка властива лише тим підприємствам, які здатні вірно оцінити глобальні ринкові тренди і своєчасно та активно включитися у відповідні інноваційні процеси, розробляючи нові продукти й приводячи свої виробничі системи у відповідність до нових вимог, які диктуються ринком. Активна й результативна інноваційна діяльність дає змогу таким підприємствам випереджати конкурентів у роботі із споживачами, забезпечуючи собі лідерство на відповідному сегменті ринку, кількісно зростаючи та створюючи нові робочі місця. Однак доволі значна кількість підприємств Хмельницької області не приділяє належної уваги інноваціям – адже обсяги реалізованої інноваційної продукції в промисловості області в останні роки були меншими 1 % від загального обсягу реалізації. Це вказує на проблеми з організацією інноваційної діяльності, її інвестиційним і кадровим забезпеченням та актуалізує пошук шляхів вирішення цих проблем, які лежать у площині роботи з персоналом.

Сформульовані і обґрунтовані Л. В. Хомич та відображені в її дисертаційній роботі науково-практичні рекомендації щодо розвитку лідерських якостей у середовищі учасників підприємницької діяльності та використання компетентностей і мотиваційних можливостей лідерів для нарощування і реалізації інноваційного потенціалу вітчизняних підприємств є дійсно актуальними та мають практичну цінність для підприємств Подільського регіону; вони враховані Агенцією регіонального розвитку Хмельницької області під час формування організаційних заходів з підтримки підприємницької активності в Хмельницькій області на 2021-2023 роки.

Довідку видано для подання у Спеціалізовану вчену раду по захисту дисертацій

Директор Агенції регіонального розвитку
Хмельницької області



Катерина САВЧУК

@ ard.khm.org@gmail.com

+38 (098) 438 21 83

Україна, м.Хмельницький,
Майдан Незалежності. 2. оф.340

Ідентифікаційний код 40587814

р/р 26002300319118

в АТ „Ощадбанк”, МФО 315784

Додаток А.3.

Довідка про впровадження ТзОВ «Перший органічний розсадник»



LLC FIRST ORGANIC NURSERY
ТзОВ «Перший органічний розсадник»
Львівська обл.. Старосамбірський р-н,
с. Райнова, вул.. Шевченка, 10, 82056

Вих. № 38 від 05.02.25р.

Довідка
про впровадження науково-практичних рекомендацій
Хомич Лілії Василівни, розроблених в процесі виконання дисертаційної роботи на здобуття
наукового ступеня
доктора філософії з економіки

Результати, отримані Л.В. Хомич в процесі виконання дисертаційної роботи, були використані в ході розроблення стратегії диверсифікованого зростання підприємства. Зокрема, з метою підвищення зацікавленості регіональних органів управління в організаційній підтримці реалізації інноваційно-інвестиційного проєкту з розвитку ринкових можливостей підприємства використали науково-методичні і практичні рекомендації щодо акцентуації мотиваційного впливу лідера для роботи зі стейкхолдерами. Розроблена авторкою процедура узгодження позицій стейкхолдерів (в якій використано підходи нечіткої логіки для визначення пріоритетів мотиваційної структури стратегічних груп зацікавлених осіб) дала позитивні результати у роботі з представниками органів місцевого самоврядування, акцентувавши в структурі мотивів зацікавленість в підвищенні ефективності використання ресурсного потенціалу територіальної громади і поліпшення умов для реалізації програм соціально-економічного розвитку її жителів.

Довідку видано для подання до Спеціалізованої вченої ради із захисту дисертацій і вона не є підставою для взаємних фінансових розрахунків.

Директор

ТОВ «Перший органічний розсадник»



Калиняк А.Р.

Додаток А.4.

Довідка про впровадження СФГ «Криниченька»



УКРАЇНА

**СЕЛЯНСЬКЕ (ФЕРМЕРСЬКЕ) ГОСПОДАРСТВО
«КРИНИЧЕНЬКА»**вул. Центральна село Шрубків, 75/3 Хмельницький район Хмельницька область 31513
код ЄРПОУ 31295122 тел. +380973290740

10 лютого 2025 №54-д

Довідка**про впровадження науково-практичних рекомендацій
Хомич Лілії Василівни, розроблених в процесі виконання
дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня
доктора філософії з економіки**

Результати, отримані Л.В. Хомич в процесі виконання дисертаційної роботи, були використані на підприємстві з метою підвищення зацікавленості органів місцевого самоврядування в організаційній підтримці проекту органічного землеробства. Зокрема, практичну цінність мали розроблені авторкою науково-практичні рекомендації щодо узгодження позицій стратегічних груп стейкхолдерів в розрізі цілей проекту і мотиваційних пріоритетів зацікавлених осіб. Це дало змогу структурувати цінність цілей проекту органічного землеробства СФГ «Криниченька» для Меджибізької територіальної громади в розрізі мотиваційних запитів різних груп її учасників і розробити пропозиції для залучення ресурсних можливостей громади до реалізації цього проекту. В підсумку це зменшило витрати підготовчого періоду реалізації проекту, а далі сприятиме підвищенню екологічності сільськогосподарського виробництва на території громади і вирішенню завдань соціально-економічного розвитку її жителів, що відповідає цілям сталого розвитку країни.

Довідку видано для подання до Спеціалізованої вченої ради із захисту дисертацій і вона не є підставою для взаємних фінансових розрахунків

Директор



Віталій ВЕЛИЧКО

Додаток А.5.

Довідка про впровадження ФГ «Агро-Ком»

Вих. № 6 від 12.03.2025р.

Довідка
про впровадження науково-практичних рекомендацій
Хомич Лілії Василівни, розроблених в процесі виконання дисертаційної
роботи на здобуття наукового ступеня доктора філософії з економіки на тему
«Мотиваційний потенціал лідера в забезпеченні розвитку підприємства»

Результати, отримані Хомич Л.В. при виконанні дисертаційної роботи, були використані в процесі реалізації грантового проекту для узгодження позицій з представниками органів місцевого самоврядування. Зокрема, було окреслено мотиваційне поле партнерської взаємодії з виділенням в структурі мотивів територіальної громади: а) зацікавленість в підвищенні ефективності використання ресурсного потенціалу і б) поліпшення умов для реалізації програм соціально-економічного розвитку жителів. Також використано розроблений дисертанткою науково-методичний підхід до оцінки ступеня реалізації мотиваційного потенціалу керівника інноваційного проекту на основі опитування думки його учасників і розрахунку інтегрального показника – це дало змогу встановити напрями вдосконалення розробленої для реалізації проекту системи стимулювання.

Довідку видано для подання до Спеціалізованої вченої ради із захисту дисертацій і вона не є підставою для взаємних фінансових розрахунків.



[Handwritten signature]

Хомич Л.В.

Додаток А.6.

Довідка про впровадження Турагенція «Ніка-Тур-Вояж»

Турагенція « Ніка-Тур-Вояж »

29000, Україна
м. Хмельницький,
вул. Володимирська, 79
оф.14
тел.. (067) 208-60-53
директор Стрельбіцька
Н.І.



«Ощадбанк»
м. Хмельницький
р/р:UA633157840000026006500358566
МФО 315784
ЄДРПОУ 2736311624

e-mail : nikaturvoyage@gmail.com

N86 від 14.03.25

ДОВІДКА

про впровадження науково-практичних рекомендацій
Хомич Лілії Василівни, розроблених в процесі виконання дисертаційної
роботи на тему «Мотиваційний потенціал лідера в забезпеченні розвитку
підприємства», подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії з
економіки

Результати, отримані Л.В. Хомич в процесі виконання дисертаційної роботи, були використані на підприємстві для аналізу дієвості мотиваційних інструментів та мотиваційного механізму реалізації проєктів розвитку і розробки заходів для їх удосконалення. Зокрема, використано розроблений дисертанткою науково-методичний підхід до оцінки рівня реалізації мотиваційного потенціалу трансформаційного лідера на основі розробленої процедури опитування персоналу за складовими мотиваційного потенціалу і розрахунку інтегрального показника. Це дає змогу виокремити ті складові цього потенціалу, які потребують удосконалення і підвищити тим самим зацікавленість працівників до активності і творчості у розробленні та упровадженні нових туристичних продуктів та маршрутів.

Довідку видано для подання до Спеціалізованої вченої ради із захисту дисертацій і вона не є підставою для взаємних фінансових розрахунків.

Директор



Наталія Стрельбіцька

Додаток А.7.

Довідка про впровадження ТЗОВ «МС-Зв'язок»

Товариство з обмеженою відповідальністю «МС-Зв'язок»

Адреса: вул. Малиницька, 31
м. Хмельницький, 29018
т/ф: (0382) 66-46-90, 66-46-95
код за ЄДРПОУ 33232876, р/р 26001023893301
МФО 300346 ПАТ "Альфа-Банк"



Вих № 03/01
Від 24.03.2025р

Довідка

**про впровадження науково-практичних рекомендацій
Хомич Лілії Василівни, розроблених в процесі виконання дисертаційної роботи
на тему «Мотиваційний потенціал лідера в забезпеченні розвитку підприємства»,
подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії з економіки**

Результати, отримані Л.В. Хомич в процесі виконання дисертаційної роботи, були використані на підприємстві для аналізу дієвості мотиваційних інструментів та мотиваційного механізму реалізації проєктів розвитку і розробки заходів для їх удосконалення. Зокрема, використано:

- розроблені авторкою науково-методичні рекомендації для побудови мотиваційного механізму реалізації проєктів розвитку підприємства і мотиваційної матриці трансформаційного процесу на основі поєднання SMART-підходів у цілевстановленні і системи збалансованих показників Balanced Score Card – це поліпшує моніторинг ступеня досягнення запланованих цілей і підвищує ефективність контролювання результатів в розрізі закріплених за виконавцями функцій у динаміці проєктного періоду;

- запропонований дисертанткою науково-методичний підхід до оцінки ступеня реалізації мотиваційного потенціалу трансформаційного лідера на основі розробленої процедури опитування і розрахунку інтегрального показника – це дало змогу встановити напрями вдосконалення існуючої на підприємстві системи стимулювання.

Довідку видано для подання до Спеціалізованої вченої ради із захисту дисертацій і вона не є підставою для взаємних фінансових розрахунків.

Директор



Лимарь

Лимарь Л.В.

Додаток А.8.

Довідка про впровадження Хмельницький національний університет



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Інститутська 11, Хмельницький-16, 29016, тел.: (0382) 67-02-76, факс: (0382) 67-42-65
 e-mail: centr@khmnu.edu.ua, код ЄДРПОУ 02071234

02.04.25 № 035/14

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження в освітній процес
 результатів дисертаційної роботи Хомич Лілії Василівни
 на тему «МОТИВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЛІДЕРА В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ
 РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА»

Результатом наукової роботи Хомич Л.В., поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка, є наукове обґрунтування теоретичних основ та розроблення науково-методичних і практичних рекомендацій для формування, оцінювання й реалізації мотиваційного потенціалу лідера в процесах розвитку підприємств у контексті структурних трансформацій національної економіки.

Розроблені дисертанткою науково-методичні і практичні рекомендації використовуються у навчальному процесі Хмельницького національного університету при викладанні дисциплін «Сучасні концепції розвитку соціально-економічних систем», «Лідерство та командна робота», «Мотивація персоналу», «Менеджмент». Теоретико-методичні положення та практичні рекомендації знайшли відображення у робочих програмах, змісті лекцій, ситуаційних завданнях, методичних матеріалах до самостійної роботи. Використання в навчальному процесі результатів дослідження дисертантки сприяє підготовці висококваліфікованих фахівців, здатних вирішувати завдання організації і реалізації мотиваційного процесу в проєктах розвитку підприємств та організацій різних організаційно-правових форм та видів діяльності.

Проректор з наукової роботи
 Хмельницького національного університету,
 д.т.н., професор



Олег СИНЮК

Додаток А.9.

Довідка про науково-дослідницьку діяльність
Хмельницький національний університет

ДОВІДКА

**науково-дослідної частини
Хмельницького національного університету**

Аспірантка кафедри менеджменту та адміністрування Хомич Лілія Василівна брала участь у виконанні:

– держбюджетної теми №5Б-2022 «Моделювання стратегій безпечного розвитку інноваційно-орієнтованих соціально-економічних систем» (номер держреєстрації 0122U001212) з оплатою праці;

– науково-дослідної роботи №04-2020ТС на тему: «Ресурсне та інституційне забезпечення сталого розвитку соціально-економічних систем» (номер держреєстрації 0120U102755).

Проректор з наукової роботи



Олег СИНЮК

Начальник НДЧ

Оксана ЗАХАРКЕВИЧ

Таблиця Б.1

Основні положення класичних теорій лідерства

Назва теорії	Допущення	Результати	Обмеження
<i>Орієнтовані на персону лідера</i>			
Теорія особистих якостей	У різних сферах існують набори особистих якостей, які відрізняють лідерів від інших членів груп.	Сформульовані списки особистих якостей лідерів (наприклад, «велика п'ятірка») відповідно до демографічних характеристик. Такі списки містять майже всі позитивні прикметники.	Неможливість обрати ключові через занадто широкого кола якостей, особисті якості розглядаються без уваги до контексту (ситуацій або послідовників).
Поведінковий підхід	Поведінку лідерів можна вимірювати та відслідковувати її вплив на ефективність роботи. Існують певні патерни поведінки, які можна об'єднати у стилі лідерства.	Створення 2-факторних моделей аналізу поведінки лідерів (ставлення до результату та до людей).	Брак науково аргументованих доказів стилю, який вважають найбільш ефективним у теорії дослідження (високий акцент на завданнях і стосунках). Двох факторів замало задля валідного відображення процесу лідерства.
Інтегровані моделі лідерських якостей, поведінки та ефективності	Ефективність лідерів залежить від особистих якостей і моделей поведінки.	Особисті якості та моделі поведінки пояснюють близько 30% ефективності лідерів. Моделі поведінки мають більшу прогностичну силу, ніж особисті якості, проте інтегрована модель надає більш точніші результати.	Для збору даних щодо лідерських якостей і моделей поведінки не було взято до уваги дослідження у сферах етичного лідерства та лідерства-служіння. Дослідження було побудовано виключно на матеріалах щодо теорій, які стосуються ієрархічних процесів.
Ситуаційний підхід	Немає лідерських стилів, які є ефективними в усіх ситуаціях з окремою групою послідовників.	Ефективність лідерських стилів залежить від ситуації, рівня структурованості завдань, рівня зрілості послідовників, організації й інших зовнішніх факторів. Різні стилі лідерства можуть застосовувати на різних рівнях організації.	Дослідження більшою мірою ґрунтуються на теоретичних припущеннях без валідного підтвердження. Концепція рівнів зрілості підлеглих є занадто спрощеною (залежить всього від декількох факторів). Більшою мірою дослідження стосується теорії менеджменту, а не лідерства.

Продовження табл.Б.1

Назва теорії	Допущення	Результати	Обмеження
Орієнтовані на відносини між лідером і послідовниками			
Трансакційне та трансформаційне лідерство	Основна мета лідера – побудова відносин з послідовниками на основі принципів та цінностей. Існують компетенції, які відрізняють найбільш ефективних лідерів.	Визначені компетенції трансакційних та трансформаційних лідерів. Методи «батога та пряника» менш ефективні в порівнянні з коучингом та поширенням спільного бачення. Методи аналізу ситуацій та поведінки послідовників менш ефективні за лідерство на основі поширення бачення.	Базою для дослідження є інформація щодо лідерів вищої управлінської ланки. Модель трансакційного лідерства надає незначні поради лідерам, які повинні збалансувати допомогу працівникам досягнути їхньої мети з досягненням групових цілей.
Leader-member exchange theory (теорія обміну лідер-послідовник)	Лідерство є трьохгранним конструктором, який одночасно залежить від урахування особливостей персони лідера, послідовників і відносин між ними.	Обґрунтована концепція двосторонніх відносин між послідовником і лідером. Доведено, що покращення комунікацій між лідерами та послідовниками позитивно впливає на результати діяльності.	Розподіл членів колективу на тих, хто входить у внутрішній круг відносин лідера та послідовників і тих, хто є аутсайдерами, негативно впливає на загальний емоційний стан колективу.
Орієнтовані на послідовників			
Лідерство-служіння	Ефективне лідерство проявляється не через особисту харизму, а через служіння іншим. Досягнення добробуту організації стає можливим через орієнтацію лідера на створення відносин безпеки та служіння послідовникам.	Визначені компетенції для ефективного лідерського служіння. Досягнення добробуту організації стає можливим через орієнтацію лідера на створення відносин безпеки та служіння.	Сфокусованість на дослідженні одного типу відносин між лідерами та послідовниками, без урахування зовнішніх обставин, специфіки робочих завдань і рівня розвитку послідовників.
Shared leadership (спільне лідерство)	Лідерство відбувається на всіх рівнях організації і важливим є систематичне поєднання різних підходів.	Емпірично доведений зв'язок між розподіленням ролі лідерства та високою ефективністю команд за умови наявності чіткого спільного бачення, соціальної підтримки та зовнішніх коучів	Відсутність розробленого фреймворку спільного лідерства задля масового використання.

Завершення табл.Б.1

Назва теорії	Допущення	Результати	Обмеження
Team-leadership theory (теорія командного лідерства)	Баланс ролей та функцій у команді та поведінці лідерів є більш важливим для досягнення результатів за індивідуальні характеристики членів команд та лідерів.	За допомогою емпіричних досліджень охарактеризовано відмінності між сололідерами та лідерами команд, розроблено модель компетенцій командного лідера та встановлені 9 ролей командного лідерства.	Відсутні чіткі інструкції щодо того, як можна практично розвивати командне лідерство.
Латеральне лідерство	Задля здійснення лідерства необхідно бути формальним керівником.	Визначений перелік ситуацій, у яких латеральне лідерство є ефективним (крос-функціональні проєкти; процесні ланцюги створення цінності, у яких менеджери можуть бути лише посередниками; бізнес-партнерство).	Є ефективним в умовах побудови відносин із вузькими спеціалістами, продукт діяльності яких несе високу цінність (ІТ, маркетинг) та є недієвим у відносинах із фахівцями рутинної праці.
Dispersed leadership (розпорошене лідерство)]	Лідери колективу визначаються не через їх особисті характеристики, а через відносини з послідовниками.	Встановлено зв'язок між поняттями «лідерство» та «лідер», їх спільні та відмінні риси. Обґрунтована емерджентність ролі лідера в командах.	Більшою мірою дослідження проводилися у спортивних командах.
Distributed leadership (розподілене лідерство)	Загальні результати команди не є тільки сумою окремих вкладів кожного члену колективу.	Розроблені фреймворки розподіленого лідерства, у яких робиться акцент на управлінні складністю та багатогранністю відносин в колективі.	Дослідження були проведені у школах або університетах під час навчання, а не виконання практичної діяльності.

Джерело: сформовано авторкою з використанням [2; 4; 39; 45; 48; 58; 87; 93; 117; 138; 150; 189; 194; 197; 199; 201; 207; 218; 228]

Таблиця Б.2

Групування існуючих теорій мотивації працівників підприємства за підходами

Теорії мотивації	Основні акценти теорії мотивації
Змістовий підхід	
Теорія потреб А.Маслоу	Потреби поділяються на первинні та вторинні, а поведінку людей визначають потреби нижчого порядку, де після їх задоволення мотивуюча дія припиняється.
Теорія існування, приналежності та зростання К.Альдерфера	Основні потреби, які мотивують поведінку людини такі: існування (фізіологічні та безпеки), приналежності (відображають соціальну природу людини, її бажання бути членом сім'ї, мати друзів, ворогів, колег, керівників, підлеглих) та зростання (є аналогічними до потреб самовираження, які пов'язані із бажанням розвитку та самовдосконалення)
Теорія потреб «Х» та «У» Д.МакГрегора	Відповідно до теорії «Х» працівники схильні уникати роботи, а тому через контроль та погрози їх необхідно стимулювати. Теорія «У» полягає в тому, що працівники за своєю природою є відповідальними до виконання роботи, мають почуття автономії та самовираження.
Теорія «Z» В.Оучі	Визначальним фактором забезпечення ефективної діяльності є дотримання принципу співучасті, що заключається у встановленні демократичного стилю керівництва, довірі, залученні підлеглих до прийняття рішень, виробленні почуття такту, відкритості та прозорості.
Теорія набутих потреб Д.Мак-Клеланда	Сутність даної теорії полягає у вивченні та описі впливу потреб досягнення (бажання досягти поставлених цілей), влади (формується під впливом навчання та життєвого досвіду і проявляється у вигляді прагнення до контролю людиною інших людей, ресурсів і процесів) та співучасті (бажання дружніх відносин з оточуючими) на поведінку людини, які примушують її діяти.
Двофакторна теорія Ф.Герцберга	Сформував нову модель мотивації, основою якої є потреби двох груп: потреби мотивації та потреби, пов'язані із факторами умов праці. Згідно із теорією Ф.Герцберга, наявність факторів умов праці лише запобігає виникненню почуття невдоволеності роботою.

Завершення табл. Б.3

Теорії мотивації	Основні акценти теорії мотивації
Процесний підхід	
Теорія очікувань В.Врума	Людина зосереджує свої сили на досягненні поставленої мети в тій мірі, в якій вона оцінює ймовірність отримання вигоди за неї.
Теорія справедливості С.Адамса	Працівники підприємства співставляють свої вигоди із витраченими зусиллями та винагородами інших працівників, котрі виконують ту ж саму роботу.
Теорія Портера-Лоулера	Сутність даної теорії полягає у поєднанні елементів теорії очікувань та справедливості, де визначальними є п'ять змінних: затрачені зусилля, сприйняття, винагорода, отриманий результат, міра задоволення.
Теорія соціальних порівнянь Л.Фестінгера	Досягнення індивіда можна оцінити на основі порівняння себе з іншими людьми, а не за показниками абсолютності, завдяки чому можливою є зміна власної поведінки.
Теорія підкріплення Б.Ф.Скіннера	Мотивація працівника залежить від минулого досвіду та наслідків його дій у минулому, де визначальним фактом є оцінювання результатів його діяльності із співвідношенням моральних і матеріальних стимулів.
Теорія характеристик роботи Р.Хекмана, Г.Олдхема	Мотивацію працівників детермінують такі складові, як різноманітність роботи, її значимість, самостійність при виконанні, результативність та наявність зворотнього зв'язку.
Теорія «типових перемінних» та індивідуального вибору Т.Парсонса	Виходячи із конкретних ситуацій на підприємстві, індивідом обирається відповідний тип поведінки. На її вибір впливає ситуація і якими є його побажання в даній ситуації та його вплив на неї.

Джерело: узагальнено авторкою на основі [44; 168-171; 194; 195]

Таблиця Б.3

Визначення терміну «відкриті інновації»

Автор	Визначення
Х. Чесбро [Chesbrough H. Open innovation. The New imperative for creating and profiting from technology. Boston: Harvard Business School Press. 2003]	Концепція відкритих інновацій – це парадигма, в якій компанії можуть і повинні використовувати як зовнішні, так і внутрішні ідеї у своїх інноваційних процесах, а також як внутрішні, так і зовнішні шляхи впровадження інновацій на ринок.
К. Лаурсен, А. Салтер [Laursen K., Salter A. Searching high and low: what types of firms use universities as a source of innovation? Research Policy. 2004, No 33, pp. 1201–1215. DOI: 10.1016/j.respol.2004.07.004 URL: https://druid.dk/laursen/papers/laursen_salter_rp2004.pdf (Last accessed: 20.12.2022)]	Відкритість визначається як число різних зовнішніх інноваційних джерел діяльності компанії. Згідно з цією логікою, чим більша кількість зовнішніх джерел, тим вищий рівень відкритості компанії.
Х. Чесбро [Chesbrough H. Open business models: how to thrive in the new innovation landscape. Harvard Business Review Press. 2006. 272 p.]	Відкриті інновації – це цілеспрямоване надходження і вплив потоку знань, який прискорює внутрішні інновації в компанії. Відкритий підхід означає, що компанії повинні більшою мірою використовувати зовнішні ідеї і технології у своєму бізнесі і дозволяти використовувати іншим компаніям невикористані ідеї.
Дж. Вест, С. Галлахер [West J., Gallagher S. Challenges of open innovation: the paradox of firm' investment on open source software. R&D Management. 2006. vol. 36, No 3, P. 319–331. URL: https://scholarworks.sjsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=org_mgmt_pub (Last accessed: 2.11.2022)]	Підхід «відкрита інновація» означає систематичне допінгування і дослідження внутрішніх і зовнішніх джерел для інновацій, що інтегрує наукові дослідження з можливостями та ресурсами компанії.
Дж. Вест, В. Ванхавербеке, Х. Чесбро [West J., Gallagher S. Challenges of open innovation: the paradox of firm' investment on open source software. R&D Management. 2006. vol. 36, No 3, P. 319–331. URL: https://scholarworks.sjsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=org_mgmt_pub (Last accessed: 2.11.2022)]	Відкриті інновації є набором дій, завдяки яким отримують переваги від впровадження інновацій, як і моделі створення, пояснення і дослідження цих дій.
Х. Чесбро, М. Богерс [Chesbrough H., Bogers M. Explicating open innovation: clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. 2013. URL: http://media.wix.com/ugd/d6c2f0_ccffdfcea2d140448c86c522e04aba9e.pdf (Last accessed: 28.10.2022)]	Відкриті інновації – розділений інноваційний процес, заснований на цілеспрямовано керованих потоках знань через межі організації, використовуючи грошові та негрошові механізми відповідно до бізнес-моделі організації.
С.В. Коверга, О. Вольська, О. Гуменна, О. Храпкін [Коверга С., Вольська О., Гуменна О., Храпкін О. Управління розвитком національної інноваційної системи як інструмент розвитку територій в умовах посткризового відновлення. Київ : Інтерсервіс, 2021. 382 С.]	Відкриті інновації (open innovation) – це парадигма ведення бізнесу, яка панує в економіці знань та передбачає більш гнучку політику щодо НДДКР та інтелектуальної власності. Відкрита інновація – використання цілеспрямованих вхідних і вихідних потоків знань для досягнення прискорення інноваційних процесів.

Додаток В
Таблиця В.1

Динаміка обсягів (\$ млн. США) і структури (%) експорту України за основними товарними групами (до війни)

Товарна група і її позначення	Роки						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Чорні метали (72) ,	8077,6	7247,2	8666,2	9937,0	8736,0	7690,7	13950,1
– частка, %	21,2	19,9	20,0	21,0	17,5	15,6	20,5
Зернові культури (10)	6057,5	6073,9	6501,1	7240,6	9633,3	9417,3	12343,8
– частка, %	15,9	16,7	15,0	15,3	19,2	19,1	18,1
Жири та олії тваринного або рослинного походження (15)	3299,8	3963,0	4605,7	4496,5	4732,2	5759,6	7037,2
– частка, %	8,7	10,9	10,6	9,5	9,5	11,7	10,3
Готові харчові продукти (IV)	2468,4	2450,1	2826,7	3018,6	3220,4	3361,1	3788,5
– частка, %	6,5	6,7	6,5	6,4	6,4	6,8	5,6
Руди, шлак і зола (26)	2216,5	1954,6	2735,7	3035,2	3590,2	4420,7	7119,6
– частка, %	5,8	5,4	6,3	6,4	7,2	9,0	10,5
Електричні машини (85)	1979,2	2076,7	2548,8	2930,4	2772,0	2572,9	3139,3
– частка, %	5,2	5,7	5,9	6,2	5,5	5,2	4,6
Продукція хімічної промисловості(VI)	2130,8	1558,2	1660,6	1871,3	1930,8	2020,2	2815,6
– частка, %	5,6	4,3	3,8	4,0	3,9	4,1	4,1

Джерело: сформовано авторкою за [1]

¹ Державний комітет статистики України. Товарна структура зовнішньої торгівлі України URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zd/tsztt/tsztt_u/tsztt.0217u.htm (Дата звернення 02.07.2022).

Таблиця В.2

Динаміка середньомісячної заробітної плати штатних працівників за видами економічної діяльності в Україні

Вид діяльності	Величина середньомісячної ЗП за роками, грн							Темпи зростання ЗП					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022
Усього	7104	8865	10497	11591	14014	14847	17442	1,25	1,18	1,10	1,21	1,06	1,17
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	6057	7557	8856	9757	12287	13061	14625	1,25	1,17	1,10	1,26	1,06	1,12
з них сільське господарство	5761	7166	8738	9734	11733	12243	14184	1,24	1,22	1,11	1,21	1,04	1,16
Промисловість	7631	9633	11788	12759	14902	15176	18390	1,26	1,22	1,08	1,17	1,02	1,21
Будівництво	6251	7845	9356	9832	11289	9781	12634	1,26	1,19	1,05	1,15	0,87	1,29
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	7631	9404	10795	11286	13488	15103	20630	1,23	1,15	1,05	1,20	1,12	1,37
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	7688	9860	11704	11951	13837	13731	17184	1,28	1,19	1,02	1,16	0,99	1,25
наземний і трубопровідний транспорт	7183	9187	10705	11288	13121	13111	15452	1,28	1,17	1,05	1,16	1,00	1,18
водний транспорт	7590	10467	13057	12807	14473	14773	21858	1,38	1,25	0,98	1,13	1,02	1,48
авіаційний транспорт	31088	35651	27300	21685	28506	24963	31391	1,15	0,77	0,79	1,31	0,88	1,26
складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту	8485	10884	12954	13137	14961	14763	19056	1,28	1,19	1,01	1,14	0,99	1,29
поштова та кур'єрська діяльність	3851	5044	5993	6838	8214	8592	11830	1,31	1,19	1,14	1,20	1,05	1,38
Тимчасове розміщування й організація харчування	4988	5875	6730	6026	8543	9367	12300	1,18	1,15	0,90	1,42	1,10	1,31
Інформація та телекомунікації	12018	14276	17543	19888	25530	30829	37946	1,19	1,23	1,13	1,28	1,21	1,23
Фінансова та страхова діяльність	12865	16161	19132	20379	23975	27986	34393	1,26	1,18	1,07	1,18	1,17	1,23

Завершення табл.В.2

Вид діяльності	Величина ЗП за роками, грн							Темпи зростання ЗП					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022
Операції з нерухомим майном	5947	7329	8626	8981	11142	11560	15509	1,23	1,18	1,04	1,24	1,04	1,34
Професійна, наукова та технічна діяльність	10039	12144	14550	16613	19369	20497	23413	1,21	1,20	1,14	1,17	1,06	1,14
з неї наукові дослідження та розробки	8212	10259	11649	12882	15179	16360	19359	1,25	1,14	1,11	1,18	1,08	1,18
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	5578	7228	8700	9878	11186	12291	14395	1,30	1,20	1,14	1,13	1,10	1,17
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	9372	12698	14785	16443	19048	20764	23395	1,35	1,16	1,11	1,16	1,09	1,13
Освіта	5857	7041	8135	9271	11817	11999	12439	1,20	1,16	1,14	1,27	1,02	1,04
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	4977	5853	7020	8848	11616	13738	14688	1,18	1,20	1,26	1,31	1,18	1,07
з них охорона здоров'я	5023	5898	7087	8995	11825	14002	14970	1,17	1,20	1,27	1,31	1,18	1,07
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	6608	7612	8659	9624	12508	11567	13336	1,15	1,14	1,11	1,30	0,92	1,15
діяльність у сфері творчості, мистецтва та розваг	5774	6801	7834	8564	11315	11050	11345	1,18	1,15	1,09	1,32	0,98	1,03
функціонування бібліотек, архівів, музеїв та інших закладів культури	5464	6381	7519	8024	10462	10469	10990	1,17	1,18	1,07	1,30	1,00	1,05
Надання інших видів послуг	6536	8132	9096	11998	13279	14554	18332	1,24	1,12	1,32	1,11	1,10	1,26

Джерело: розраховано на основі [2]

Додаток Г

Таблиця Г.1

**Нормативно-правові акти у сфері регулювання економічної діяльності,
ухвалені в 2022-2024 роках**

№	Нормативно-правовий акт	Посилання
1.	Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підвищення ефективності санкцій, пов'язаних з активами окремих осіб: Закон України від 12.05.2022 р. № 2257-IX: станом на 24.05.2022 р.	https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2257-20/print
2.	Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12.05.2022 року № 2259-IX: станом на 20.05.2022 р.	https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20/print
3.	Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей регулювання земельних відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 12.05.2022 № 2247-IX: станом на 09.06.2022 р.	https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2247-20/print
4.	Про внесення змін до Закону України "Про публічні закупівлі" та інших законодавчих актів України щодо здійснення оборонних та публічних закупівель на період дії правового режиму воєнного стану: Закон України від 16.08.2022 № 2526-IX: станом на 10.09.2022 р.	https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2526-20/print
5.	Про внесення змін до деяких законів України щодо виконання окремих повноважень у галузі будівництва: Закон України від 23.02.2024 № 3599-IX: станом на 08.01.2025 р.	https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3599-20/print
6.	Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX: станом на 24.12.2023 р.	https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20/print
7.	Про внесення змін до деяких законів України щодо спрощення умов провадження господарської діяльності в період дії воєнного стану в Україні: Закон України від 17.07.2024 № 3869-IX: станом на 02.09.2024 р.	https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3869-20/print Основний регуляторний закон
Пакет законів для підтримки підприємництва в умовах воєнного стану		
8.	Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо особливостей оподаткування та подання звітності у період дії воєнного стану: Закон України від 03.03.2022 № 2118-IX: станом на 25.11.2022 р.	https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2118-20/print
9.	Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни: Закон України від 03.03.2022 № 2115-IX: станом на 01.02.2025 р.	https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2115-20/print
10.	Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 № 2120-IX: станом на 17.03.2022 р.	https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20/print
11.	Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо звільнення від сплати екологічного податку, плати за землю та податку на	https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3050-20/print

	нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, за знищене чи пошкоджене нерухоме майно: Закон України від 11.04.2023 № 3050-IX: станом на 01.01.2024 р.	
12.	Про внесення зміни до розділу XXI "Прикінцеві та перехідні положення" Митного кодексу України щодо сприяння відновленню енергетичної інфраструктури України: Закон України від 13.12.2022 № 2837-IX: станом на 03.01.2023 р.	https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2837-20/print
13.	Про внесення зміни до розділу XXI "Прикінцеві та перехідні положення" Митного кодексу України щодо сприяння ввезенню на митну територію України безпілотних літальних апаратів та деяких інших товарів: Закон України від 06.02.2023 № 2907-IX: станом на 24.02.2023 р.	https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2907-20/print
14.	Про внесення змін до Митного кодексу України щодо звільнення від оподаткування ввізним митом окремих товарів оборонного призначення, товарів для потреб виробництва та/або ремонту безпілотних систем: Закон України від 29.05.2023 № 3124-IX: станом на 22.06.2023 р.	https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3124-20/print
15.	Про внесення змін до Митного кодексу України щодо особливостей ввезення на митну територію України товарів для потреб безпеки і оборони у період воєнного стану: Закон України від 10.04.2023 № 3020-IX: станом на 03.05.2023 р.	https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3020-20/print
16.	Про внесення змін до Митного кодексу України щодо особливостей ввезення на митну територію України товарів для потреб безпеки і оборони: Закон України від 28.07.2023 № 3288-IX: станом на 24.08.2023 р.	https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3288-20/print
17.	Про внесення змін до Митного кодексу України щодо звільнення від оподаткування ввізним митом окремих товарів оборонного призначення: Закон України від 20.12.2023 № 3523-IX: станом на 13.01.2024 р.	https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3523-20/print
18.	Про внесення змін до Митного кодексу України щодо звільнення від оподаткування ввізним митом товарів для потреб виробництва та/або ремонту машин механізованого розмінування, товарів, які сприяють відновленню енергетичної інфраструктури України, та щодо окремих особливостей митного оформлення товарів, призначених для потреб безпеки і оборони: Закон України від 16.07.2024 № 3854-IX: станом на 27.07.2024 р.	https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3854-20/print
19.	Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо перегляду окремих пільг з оподаткування: Закон України від 21.06.2022 № 2325-IX: станом на 01.07.2022 р.	https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2325-20/print
20.	Про внесення змін до розділу XX "Перехідні положення" Податкового кодексу України щодо ставок акцизного податку на період дії правового режиму воєнного, надзвичайного стану: Закон України від 21.09.2022 № 2618-IX: станом на 30.09.2022 р.	https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2618-20/print

Таблиця Г.2

Грантові ресурси на відновлення й розвиток України (2022-2024 рр)

Проект	Області	Дата кінця гранту	Хто може отримати	Сума допомоги
Програма U-LEAD	Усі області	31.12.2023 рік	Громади	176 млн. євро
Програма USAID DOBRE*	10	30.09 2025	Громади	107 млн дол
Проект USAID «ГОБЕРЛА»*	12	20.03.2026	Громади, соціально орієнтований бізнес	74 млн дол
Програма Ради Європи	Усі області	31.12.2024 р	Громади, соціально орієнтований бізнес	1,4 млн євро
Проект DECIDE	5	31.05.2025 р	Освіта, соціально орієнтований бізнес	11,7 млн. франки
SALAR International	Усі області	31.01.2024 р	Покращення освіти	79,95 млн швейц. крон
Проект PROSTO	Усі області	31.01.2024 р	Покращення надання послуги населенню	47 млн швейц. крон
Проект UCORD	4	30.11.2026 р	Покращення (водопостачання, водовідведення та управління відходами) з акцентом на навколишнє середовище	8,74 млн швейц. крон
Проект SURGe	12	31.12.2024 р	Проектування діяльності	Не розголошується
Програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України»	Усі області	До 2023 року	Сприяння експорту, відновлення бізнесу, жінки підприємці	1,5 млн. дол.
Міжнародна гуманітарна організація Mercy Corps	Усі області	До 2023 року	Малий та середній бізнес, релакція бізнесу	До 40 тис. дол.
Міжнародна організація з міграції (MOM)	Усі області	До 2023 року	Створення та розвиток бізнесу ветеранів та їх сімей	4,5 – 20 тис. євро
PEARL від Global Communities	Чернівецька і Чернігівська	До 2023 року	Розвитку бізнесу для фізичних осіб	5-25 тис. дол.

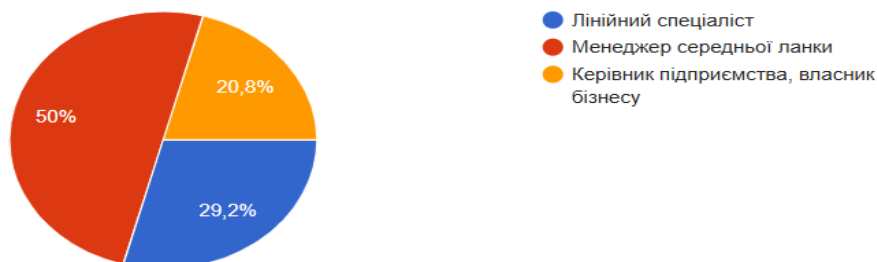
Джерело: складено авторкою за [39³]. Примітка * - тимчасово припинено фінансування у 2025 р.

³ Міжнародна підтримка. Децентралізація. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/donors> (дата звернення 12.10.2024)

Результати опрацювання даних щодо вагомості складових мотиваційного потенціалу підприємства

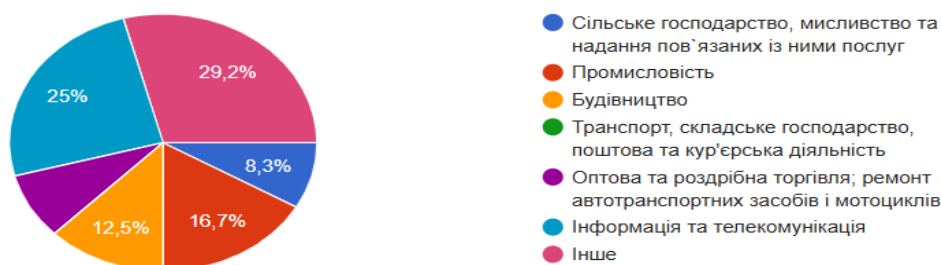
Ваша позиція в управлінській ієрархії

24 відповіді

 Копіювати діаграму


В якій галузі ви працюєте?

24 відповіді

 Копіювати діаграму


1. Сформуйте рейтинг вказаних складових мотиваційного потенціалу лідера для ефективного керування учасниками інноваційних змін.

 Копіювати діаграму

(В кожному рядку поставте галочку в тому стовпчику, на яке місце ви поставили б твердження: 1 – найважливіше, 2 – важливіше, 3 – важливе, 4 – найменш важливе)



Рис. Д.1-Д.3. Джерело: результати опитування, проведеного авторкою [https://docs.google.com/forms/d/1O6EQYHNyug7bnYvVHvR8z7_9IeWTPGs-vsUB3HkjK3Q/edit#responses]

Таблиця Д.1

Таблиця рангів, присвоєних експертами складовим мотиваційного потенціалу лідера, наявність яких забезпечує реалізацію проєктів розвитку підприємства

Назва показника	Номер експерта/присвоєний ранг															Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1.Розуміння потреб послідовників	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1,1
2.Використання знань про мотиви для підтримання мотивації	2	2	3	2	1	4	2	2	2	3	1	3	2	2	3	2,2
3.Стимулювання активних дій	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	2	3,0
4.Активізація досягнення цілей	3	4	2	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3,6

Таблиця Д. 2

Оцінка узгодженості думок експертів щодо вагомості окремих складових мотиваційного потенціалу лідера

Характеристики мотиваційного потенціалу лідера	Сума рангів	Відхилення від середнього	Квадрат відхилень
1.Розуміння потреб послідовників	17	-20,5	420,25
2.Використання знань про мотиви для підтримання мотивації	33	-4,5	20,25
3.Стимулювання активних дій	45	7,5	56,25
4.Активізація досягнення цілей	54	16,5	272,25
<i>Середній ранг</i>	37,5		
<i>Сума квадратів відхилень</i>			769,00
Коефіцієнт конкордації		$W = \frac{12 \cdot S}{m^2(n^3 - n)}$	0,684

Таблиця Д.3

Оцінка респондентами рівня реалізації мотиваційного потенціалу лідера у Турагенція «Ніка-Тур-Вояж»

Характеристики МПЛ	Оцінка респондентами характеристик МПЛ в балах															Середній бал відповіді
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1. Розуміння потреб послідовників																
1.Чи демонструє лідер здатність визначати основні потреби своїх послідовників?	1	2	1	1	2	2	2	2	3	1	2	1	2	3	2	1,80
2.Чи регулярно лідер проявляє інтерес до індивідуальних потреб членів команди?	2	2	2	2	2	1	3	2	3	1	2	2	2	3	2	2,07
3.Чи враховує лідер індивідуальні відмінності між членами своєї команди?	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	2	2	2,53
4.Чи створює лідер середовище, в якому члени команди можуть реалізувати свої основні потреби?	2	2	3	2	3	3	3	4	2	2	2	3	2	2	2	2,47
2.Використання знань про мотиви для підтримання мотивації																
5.Чи використовує лідер знання про потреби для визначення завдань, які мотивують команду?	1	1	1	2	3	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1,60
6.Чи застосовує лідер різноманітні способи заохочення для підтримання мотивації?	1	2	2	3	4	3	4	3	3	4	2	3	3	3	3	2,87
7.Чи забезпечує лідер сталість мотивації в групі протягом тривалого часу?	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	3	1	2	1,60
8, Чи здатний лідер вчасно помічати ознаки втрати мотивації та усувати її причини?	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	2	3,00
9.Чи адаптує лідер свою комунікацію відповідно до мотивів послідовників?	2	2	2	2	3	3	1	2	2	2	3	1	1	2	2	2,00
3.Стимулювання ініціативності																
10.Чи здатен лідер ефективно пробудити ініціативність серед членів команди?	4	3	2	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3,00
11.Чи демонструє лідер здатність надихати своїх послідовників на саморозвиток?	3	3	3	2	3	3	3	4	1	2	3	3	4	1	3	2,73
12.Чи заохочує лідер членів команди до активної участі в досягненні спільних цілей?	3	3	2	3	4	3	4	3	2	2	2	2	2	1	2	2,53
4. Активізація досягнення цілей																
13.Чи демонструє лідер здатність об'єднувати послідовників для досягнення спільної мети?	3	3	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	5	3	4	3,93
14.Чи ефективно лідер транслює цілі організації як значущі для кожного члена команди?	4	3	3	5	5	2	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3,80
15.Чи може лідер досягати визначених цілей без втрати ентузіазму команди?	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3,53

Таблиця Д.4

Оцінка респондентами рівня реалізації мотиваційного потенціалу лідера у ФГ «Агро-Ком»

Характеристики МПЛ	Оцінка респондентами характеристик МПЛ в балах															Середній бал відповіді
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1. Розуміння потреб послідовників																
1.Чи демонструє лідер здатність визначати основні потреби своїх послідовників?	1	3	3	1	2	3	2	2	3	1	2	1	3	3	3	2,20
2.Чи регулярно лідер проявляє інтерес до індивідуальних потреб членів команди?	2	1	2	1	2	1	3	2	1	1	2	1	1	2	2	1,60
3.Чи враховує лідер індивідуальні відмінності між членами своєї команди?	2	1	2	2	3	3	2	3	3	2	1	2	2	2	2	2,13
4.Чи створює лідер середовище, в якому члени команди можуть реалізувати свої основні потреби?	1	1	1	2	3	3	3	1	2	1	2	2	2	2	1	1,80
2.Використання знань про мотиви для підтримання мотивації																
5.Чи використовує лідер знання про потреби для визначення завдань, які мотивують команду?	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1,40
6.Чи застосовує лідер різноманітні способи заохочення для підтримання мотивації?	1	1	2	1	1	3	2	1	3	2	2	1	2	3	2	1,80
7.Чи забезпечує лідер сталість мотивації в групі протягом тривалого часу?	1	4	2	3	2	2	4	2	3	2	4	2	3	3	2	2,60
8, Чи здатний лідер вчасно помічати ознаки втрати мотивації та усувати її причини?	3	1	2	1	1	2	1	2	1	3	1	1	1	2	1	1,53
9.Чи адаптує лідер свою комунікацію відповідно до мотивів послідовників?	2	3	2	2	3	1	1	2	2	2	3	1	1	2	1	1,87
3.Стимулювання ініціативності																
10.Чи здатен лідер ефективно пробудити ініціативність серед членів команди?	4	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2,73
11.Чи демонструє лідер здатність надихати своїх послідовників на саморозвиток?	3	4	4	2	3	3	3	4	3	4	2	3	4	2	3	3,13
12.Чи заохочує лідер членів команди до активної участі в досягненні спільних цілей?	1	1	2	3	1	3	1	3	2	2	2	3	2	1	2	1,93
4. Активізація досягнення цілей																
13.Чи демонструє лідер здатність об'єднувати послідовників для досягнення спільної мети?	2	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	2	3,20
14.Чи ефективно лідер транслює цілі організації як значущі для кожного члена команди?	2	3	3	2	2	2	4	4	2	4	3	2	4	3	4	2,93
15.Чи може лідер досягати визначених цілей без втрати ентузіазму команди?	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3,47

Таблиця Д.5

Оцінка респондентами рівня реалізації мотиваційного потенціалу лідера у ТОВ «Укрелектроапарат»

Характеристики МПЛ	Оцінка респондентами характеристик МПЛ в балах															Середній бал відповіді
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1. Розуміння потреб послідовників																
1.Чи демонструє лідер здатність визначати основні потреби своїх послідовників?	1	5	3	2	4	3	2	4	3	5	2	5	4	2	3	3,20
2.Чи регулярно лідер проявляє інтерес до індивідуальних потреб членів команди?	2	4	5	3	2	4	3	3	5	5	2	4	4	2	4	3,47
3.Чи враховує лідер індивідуальні відмінності між членами своєї команди?	2	5	2	4	3	3	4	3	3	4	3	2	2	2	4	3,07
4.Чи створює лідер середовище, в якому члени команди можуть реалізувати свої основні потреби?	1	3	4	2	3	3	3	3	3	4	5	2	2	3	3	2,93
2.Використання знань про мотиви для підтримання мотивації																
5.Чи використовує лідер знання про потреби для визначення завдань, які мотивують команду?	3	4	3	2	5	3	2	4	2	5	2	2	4	2	4	3,13
6.Чи застосовує лідер різноманітні способи заохочення для підтримання мотивації?	1	1	3	4	3	3	2	4	3	4	2	4	2	3	3	2,80
7.Чи забезпечує лідер сталість мотивації в групі протягом тривалого часу?	1	4	2	3	2	2	4	5	3	2	4	2	3	3	4	2,93
8, Чи здатний лідер вчасно помічати ознаки втрати мотивації та усувати її причини?	3	1	4	3	3	2	3	2	2	3	3	2	4	2	4	2,73
9.Чи адаптує лідер свою комунікацію відповідно до мотивів послідовників?	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	3	4	5	4	5	4,20
3.Стимулювання ініціативності																
10.Чи здатен лідер ефективно пробудити ініціативність серед членів команди?	4	3	2	3	3	1	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2,47
11.Чи демонструє лідер здатність надихати своїх послідовників на саморозвиток?	5	4	4	5	3	4	5	4	4	4	5	3	4	5	5	4,27
12.Чи заохочує лідер членів команди до активної участі в досягненні спільних цілей?	4	3	2	2	3	3	2	3	3	4	4	4	2	4	4	3,13
4. Активізація досягнення цілей																
13.Чи демонструє лідер здатність об'єднувати послідовників для досягнення спільної мети?	2	4	5	4	3	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4,13
14.Чи ефективно лідер транслює цілі організації як значущі для кожного члена команди?	2	5	3	4	5	3	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4,07
15.Чи може лідер досягати визначених цілей без втрати ентузіазму команди?	3	5	3	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4,27

Таблиця Д.6

Оцінка респондентами рівня реалізації мотиваційного потенціалу лідера у ТОВ «Хаб інновацій»

Характеристики МПЛ	Оцінка респондентами характеристик МПЛ в балах															Середній бал відповіді
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1. Розуміння потреб послідовників																
1.Чи демонструє лідер здатність визначати основні потреби своїх послідовників?	2	2	3	2	3	2	1	3	2	2	2	2	2	2	3	2,20
2.Чи регулярно лідер проявляє інтерес до індивідуальних потреб членів команди?	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1,47
3.Чи враховує лідер індивідуальні відмінності між членами своєї команди?	1	2	2	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1,33
4.Чи створює лідер середовище, в якому члени команди можуть реалізувати свої основні потреби?	1	2	1	2	3	3	3	3	3	3	2	1	2	2	1	2,07
2.Використання знань про мотиви для підтримання мотивації																
5.Чи використовує лідер знання про потреби для визначення завдань, які мотивують команду?	3	1	3	2	1	3	2	1	2	1	2	2	4	2	3	2,13
6.Чи застосовує лідер різноманітні способи заохочення для підтримання мотивації?	1	1	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2,33
7.Чи забезпечує лідер сталість мотивації в групі протягом тривалого часу?	1	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	1	2	3	2	2,13
8, Чи здатний лідер вчасно помічати ознаки втрати мотивації та усувати її причини?	3	1	2	3	1	2	3	2	2	1	1	2	3	2	2	2,00
9.Чи адаптує лідер свою комунікацію відповідно до мотивів послідовників?	4	2	1	2	2	2	2	1	2	1	3	3	2	3	1	2,07
3.Стимулювання ініціативності																
10.Чи здатен лідер ефективно пробудити ініціативність серед членів команди?	4	2	3	3	3	1	2	3	3	2	3	2	1	3	2	2,47
11.Чи демонструє лідер здатність надихати своїх послідовників на саморозвиток?	5	1	2	2	3	1	3	3	2	4	2	3	1	1	2	2,33
12.Чи заохочує лідер членів команди до активної участі в досягненні спільних цілей?	4	1	2	1	3	3	2	2	1	1	3	1	2	4	2	2,13
4. Активізація досягнення цілей																
13.Чи демонструє лідер здатність об'єднувати послідовників для досягнення спільної мети?	2	4	2	4	3	4	3	2	4	4	2	4	4	2	4	3,20
14.Чи ефективно лідер транслює цілі організації як значущі для кожного члена команди?	2	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	4	4	3	4	3,20
15.Чи може лідер досягати визначених цілей без втрати ентузіазму команди?	3	2	3	4	2	4	3	2	2	4	2	4	4	2	4	3,00

Таблиця Д.7

Оцінка респондентами рівня реалізації мотиваційного потенціалу лідера у ТОВ «МС «Зв'язок»»

Характеристики МПЛ	Оцінка респондентами характеристик МПЛ в балах															Середній бал відповіді
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1. Розуміння потреб послідовників																
1.Чи демонструє лідер здатність визначати основні потреби своїх послідовників?	2	5	3	4	4	5	4	5	4	5	2	5	3	5	5	4,07
2.Чи регулярно лідер проявляє інтерес до індивідуальних потреб членів команди?	2	5	3	5	3	3	5	3	4	5	5	4	4	5	4	4,00
3.Чи враховує лідер індивідуальні відмінності між членами своєї команди?	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	3	5	4	4	4,07
4.Чи створює лідер середовище, в якому члени команди можуть реалізувати свої основні потреби?	1	2	1	4	3	3	3	3	4	4	4	2	4	3	4	3,00
2.Використання знань про мотиви для підтримання мотивації																
5.Чи використовує лідер знання про потреби для визначення завдань, які мотивують команду?	3	5	3	5	5	4	3	5	3	5	4	4	4	4	5	4,13
6.Чи застосовує лідер різноманітні способи заохочення для підтримання мотивації?	1	5	4	3	5	5	4	5	3	4	5	4	4	4	5	4,07
7.Чи забезпечує лідер сталість мотивації в групі протягом тривалого часу?	1	5	5	3	5	3	4	5	3	4	5	5	4	5	5	4,13
8, Чи здатний лідер вчасно помічати ознаки втрати мотивації та усувати її причини?	3	5	5	3	4	2	3	5	5	4	4	5	3	4	4	3,93
9.Чи адаптує лідер свою комунікацію відповідно до мотивів послідовників?	4	5	5	2	2	5	4	5	4	5	3	3	5	4	5	4,07
3.Стимулювання ініціативності																
10.Чи здатен лідер ефективно пробудити ініціативність серед членів команди?	4	4	3	3	3	4	2	3	4	4	3	2	4	3	2	3,20
11.Чи демонструє лідер здатність надихати своїх послідовників на саморозвиток?	5	4	5	5	3	4	3	3	5	4	5	3	4	4	4	4,07
12.Чи заохочує лідер членів команди до активної участі в досягненні спільних цілей?	4	5	4	5	3	3	4	4	5	5	3	5	4	4	5	4,20
4. Активізація досягнення цілей																
13.Чи демонструє лідер здатність об'єднувати послідовників для досягнення спільної мети?	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4,53
14.Чи ефективно лідер транслює цілі організації як значущі для кожного члена команди?	5	5	3	3	5	3	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4,07
15.Чи може лідер досягати визначених цілей без втрати ентузіазму команди?	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4,93

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:

У монографіях:

1. Stadnyk V., Khomych L. Motivational potential of a leader in enterprise development management. Actual problems of modern science. Monograph: edited by Matiukh S., Skyba M., Musial J., Polishchuk O. Bydgoszcz, 2021. 770 p., P. 26-35. https://drive.google.com/file/d/1SDT6EtKopNDvnu5cai0LZKQ4IWDJgNog/view?usp=drive_link 0,5 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: окреслено особливості соціальної взаємодії між учасниками інноваційної діяльності, виділено мотиваційну складову у базових характеристиках лідера і уточнено трактування його мотиваційного потенціалу співвідносно учасників інноваційної діяльності – 0,34 друк. арк.).*

У наукових фахових виданнях України, які включені

до міжнародних наукометричних баз:

2. Соколюк Г.О., Хомич Л.В. Мотиваційні чинники соціальної активності в контексті завдань сталого розвитку економічних систем. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 5. Т. 1. С. 121-126. <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/7543> (0,82 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** Index Copernicus, Google Scholar. *Особистий внесок здобувача: виокремлено мотиваційно-ціннісну основу соціальної активності і проаналізовано залежність структурних змін у складі наукових кадрів України на результати інноваційної активності підприємств – 0,37 друк. арк.).*

3. Стадник В.В., Соколюк Г.О., Хомич Л.В. Домінанти інституційного середовища і особливості структурної динаміки економіки України. Економічний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди». Збірник наукових праць учених та аспірантів. 2020. Випуск 47. С. 136-146. <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2020-47-136-146> (0,8 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:**

Ulrich's Periodicals Directory (CIIA), International Scientific Indexing (ISI, UAE), Universal Impact Factor (UIF), Cite Factor, Google Scholar, Research Bible, Open Academic Journals Index (OAJI), Index Copernicus International (ICI), Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського, Українські наукові журнали. Особистий внесок здобувача: узагальнено наукові погляди на сутність економічної поведінки суб'єктів підприємництва і впливу інституційного середовища на вибір ними форм і методів участі в економічних процесах – 0,25 друк. арк.)

4. Stadnyk, V., Krasovska, G., Izhevskiy, P., Tomalia, T., Khomych, L., & Matveev, P. (2021). Motivational aspects of development of strategic network partnership in the agro-industrial complex. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 7(2), 77-101. <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.02.05> (1,3 друк. арк.) *Індексується і реферується в базах даних: AgEcon, AGORA, AGRIS, BASE, CAB Abstracts, DOAJ, DRJI, EconBib, EconBiz, EconLit, EuroPub, ERIH PLUS, Google Scholar, Index Copernicus, OpenAIRE, Polish Scholarly Bibliography, RePEc, ResearchBib, SCOPUS, Ulrich's Periodicals Directory, Vernadsky National Library of Ukraine, WoS Core Collection (ESCI), WorldCat ma ін. Особистий внесок здобувача: для формування мотиваційної основи трансформаційного лідерства засобами економіко-математичного моделювання обґрунтовано умови ефективної стейкхолдерської взаємодії агропромислових бізнес-мереж в процесах реалізації спільних проєктів розвитку – 0,4 друк. арк.).*

5. Khomych L. Peculiarity of leadership in stakeholder interaction management in sustainable development projects of entrepreneurial structures. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022, Issue 2, Part 1. P. 179-183. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(1\)-25](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(1)-25) (0,61 друк. арк.) *Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar.*

6. Krasovska G., Stadnyk V., Khomych L. Motivation models of leadership in managing of organizational development. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3. P. 72-78. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-10> (0,95 друк. арк.) *Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus,*

Google Scholar. Особистий внесок здобувача: структуровано сукупність ролей та функціональних обов'язків лідера, введено термін «мотиваційна модель лідерства», виділено відмінності в мотиваційному наповненні моделей трансформаційного та трансакційного лідерства – 0,64 друк. арк.)

7. Хомич Л.В, Хрущ Н.А. Аналітична оцінка впливу війни на економічну активність і структурні зміни в економіці України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-97> (1,0 друк. арк.) *Індексується і реферується в базах даних: Vernadsky National Library, Google Scholar, Index Copernicus, CiteFactor, Eurasian Scientific Journal Index (ESJI). Особистий внесок здобувача: виділено макроекономічні тренди ділової активності і охарактеризовано структурні зміни в економіці України під впливом війни – 0,84 друк. арк.).*

8. Хомич Л.В. Комплаєнс-ризики проєктів розвитку підприємницьких структур: види, мотиваційне підґрунтя і можливості мінімізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-47> (0,96 друк. арк.) *Індексується і реферується в базах даних: Vernadsky National Library, Google Scholar, Index Copernicus, CiteFactor, Eurasian Scientific Journal Index (ESJI).*

У матеріалах конференцій та інших виданнях:

9. Стадник В.В., Хомич Л.В. Особливості розроблення мотиваційних програм в умовах операційної мінливості бізнесу. *Пріоритети розвитку підприємств у XXI столітті*. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Кропивницький, 22 листопада 2018 р. Кропивницький: РВЛ ЦНТУ, 2018. 284 с. С.276-279. (0,2 друк. арк. Особистий внесок автора: визначено методичні підходи до розроблення мотиваційних програм в умовах операційної мінливості бізнесу – 0,12 друк.арк.)

10. Хомич Л.В. Мотиваційні чинники кризи управління у життєвому циклі підприємства. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я*: тези доповідей XXVII міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2019, 15-17 травня 2019 р.: у 4 ч. Ч. III. / за ред. проф. Сокола Є.І. Харків: НТУ «ХПІ». 425 с. С. 386. (0,1 друк. арк.)

11. Стадник В.В., Хомич Л.В. Мотиваційний потенціал лідера у функціональному забезпеченні управлінського процесу. *Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку*. Матер. І Міжн. наук.–практ. конф. (Одеський національний політехнічний університет, м.Одеса, 18 вересня 2019). Одеса: ОНПУ, 2019. 251 с. С. 96-100. https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy_men/2019/s4.pdf (0,5 друк. арк. Особистий внесок автора: систематизовано наукові погляди на сутність дефініцій «лідер» і «лідерство», виділено мотиваційні елементи базових характеристик лідера і обґрунтовано зміст терміну «мотиваційний потенціал лідера» – 0,35 друк. арк.)

12. Хомич Л.В. Поведінкові детермінанти функціонування і розвитку підприємства. *Управлінська діяльність: досвід, тенденції, перспективи*. Зб. матер. ВНПК студентів і молодих вчених. 12 листопада 2019. У двох частинах. Ч. 1. Управлінська діяльність у бізнесових структурах / За заг.ред. проф. А.В. Серікова. Харків: ХНУБА, 364 с. С. 283-288. (0,34 друк. арк.)

13. Хомич Л.В. Поведінкові стереотипи і результативність інноваційної діяльності підприємства. *Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки*: [матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (18 лютого 2020 р.)] / відп. ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. Луцьк, 2020. 612 с. С.507-509 (0,22 друк. арк.)

14. Хомич Л.В. Лідерство і корпоративна культура у формуванні мотиваційного середовища інноваційного розвитку. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки*: Збірник наукових статей за матеріалами VI Всеукраїнської науково-практичної конференції (16 – 17 квітня 2020 р.). Частина 2. Дніпро: НМетАУ, 2020. 447 с. С. 194-198. (0,19 друк. арк.)

15. Хомич Л.В. Функції і мотиваційний потенціал лідера в управлінні креативністю та інноваційними змінами. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток*: матеріали XII Міжн. наук.-практ. конф. Харків: ХНУБА, 2020. 567 с. (0,14 друк. арк.)

16. Хомич Л.В. Лідерство і ефективність організаційної взаємодії. *Актуальні проблеми економіки та управління: теоретичні і практичні аспекти*: тези доп. VI міжнар. наук.-практ. конф., 14–16 трав. 2020 р., м. Хмельницький. – Хмельницький: ХНУ, 2020. 261 с. С.192-194. (0,13 друк. арк.)

17. Хомич Л.В. Роль лідера у зменшенні ризиків інноваційного розвитку підприємства. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (27 жовт. 2020 р.) / відп. ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки, 2020. 754 с. С. 219-221. (0,22 друк. арк.)

18. Хомич Л.В. Мотиваційні детермінанти управлінських криз в процесі розвитку підприємницьких структур. *Економіка, освіта, технології в контексті глобальних викликів*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (23-24 вересня 2021 р.). Черкаси: ЧДБК, 2021. 471 с. С.225–227. (0,15 друк. арк.)

19. Хомич Л.В. Потенціал різноманітності в розвитку конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. *Економічний розвиток держави, регіонів та підприємств: проблеми та перспективи*: матер. IV Міжн. наук.-практ. конф. молодих вчених (28-29 квітня 2021). Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021. 420 с. С. 259-261. URL: http://science.inem.lviv.ua/wp-content/uploads/2017/01/CONF_NTSA_2021pdf

20. Хомич Л.В. Поведінковий підхід до управління розвитком туристичного бізнесу в умовах глобальних викликів. *Сучасні тренди поведінки споживачів товарів і послуг*: III Міжнародна науково-практична конференція, 25-26 лютого 2022 р. : [тези доп.]. Рівне : О. Зень, 2022. 251 с. С.181-182 (0,15 друк.арк.)

21. Хомич Л.В. Стратегічний підхід до трансформації бізнес-процесів туристичних підприємств України за сучасних безпекових викликів. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., 19 травня 2022 р. Полтава: ПДАУ, 2022.1310 с. С.918-921 (0,15 друк.арк.)

22. Хомич Л.В. Мотиваційний потенціал лідерства в управлінні інноваційним розвитком підприємницьких структур. Звіт про НДР № 0120U102755 «Ресурсне та інституційне забезпечення сталого розвитку соціально-економічних систем». Хмельницький, 2023. 208 с. С. 109-123.URL: <http://elar.khmnu.edu/jspui/handle/123456789/14362/> С.168-178. (0,52 друк. арк.)

Апробація результатів дисертаційної роботи

№ п/п	Тип конференції	Назва конференції	Місце і дата проведення	Тип участі
1	Міжнародна науково-практична конференція	Пріоритети розвитку підприємств у XXI столітті	м. Кропивницький, 22 листопада 2018 року	дистанційно
2	XXVII міжн.наук.-прак. конференція MicroCAD-2019	Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я	м. Харків, 15-17 травня 2019 року	дистанційно
3	I Міжнародна науково-практична конференція	Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку	м. Одеса, 18 вересня 2019 року	дистанційно
4	Всеукраїнська наук.-прак. конф. студентів і молодих вчених	Управлінська діяльність: досвід, тенденції, перспективи	м. Харків, 12 листопада 2019 року	дистанційно
5	Міжнародна науково-практична конференція	Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки	м. Луцьк, 18 лютого 2020 року	дистанційно
6	VI Всеукраїнська науково-практична конференція	Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки	м. Дніпро, 16-17 квітня 2020 року	дистанційно
7	XII Міжнародна науково-практична конференція	Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток	м. Харків, 27-28 травня 2020 року	дистанційно
8	VI Міжнародна науково-практична конференція	Актуальні проблеми економіки та управління: теоретичні і практичні аспекти	м. Хмельницький, 14-16 травня 2020 року	очна
9	Міжнародна науково-практична конференція	Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства	м. Луцьк, 27 жовтня 2020 року	дистанційно
10	IV Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених	Економічний розвиток держави, регіонів та підприємств: проблеми та перспективи	м. Львів, 28-29 квітня 2021 року	дистанційно
11	Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених	Економіка, освіта, технології в контексті глобальних викликів	м. Черкаси, 23-24 вересня 2021 року	дистанційно
12	Міжнародна науково-практична конференція	Українсько-польські наукові діалоги	Бидгощ, 20-23 жовтня 2021 р	дистанційно
13	III Міжнародна науково-практична конференція	Сучасні тренди поведінки споживачів товарів і послуг	м. Рівне, 25-26 лютого 2022 року	дистанційно
14	VI Міжнародна науково-практична конференція	Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики	м. Полтава, 19 травня 2022 року	дистанційно

