

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

«Допущена до захисту»
Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності
к.е.н., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
„__” _____ 2025 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „__” _____ 20__ р.)

Кваліфікаційна робота

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ НА ЗАСАДАХ БІЗНЕС-ЛІДЕРСТВА»

Виконала: здобувачка вищої освіти IV курсу,
групи МЕ-21

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент»

_____ Ольга ЯЦЕНКО

Керівник: канд. екон. наук, доцент

_____ Олексій ЗАЯРНЮК

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Сутність мотивації та мотиваційного менеджменту.....	6
1.2. Лідерські чесноти керівника як джерело конкурентних переваг в організації.....	10
1.3. Принципи формування бізнес-лідерства підприємства.....	15
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ ДП «КІРОВОГРАДСЬКИЙ ОБЛАВТОДОР»..	22
2.1. Реалізація потенціалу лідерства підприємства через систему мотиваційного менеджменту.....	22
2.2. Діагностика важелів менеджменту ризикозахищеності в системі управління Філією «Кіровоградська ДЕД» ДП «Кіровоградський облавтодор».....	30
2.3. Аналітичний розгляд результативності менеджменту ризикозахищеності Філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна ділянка ДП «Кіровоградський облавтодор».....	38
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДП «КІРОВОГРАДСЬКИЙ ОБЛАВТОДОР»	43
3.1. Мотиваційна стратегія оптимізації управління персоналом.....	43
3.2. Стратегія ефективного використання людського капіталу для досягнення бізнес-лідерства підприємства.....	51
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

Актуальність. Продуктивна робота персоналу підприємств в нинішніх умовах переважною мірою залежить від керівника (лідера) установи, оскільки саме від нього та його ефективних рішень залежить стан мотиваційного менеджменту в організації. Відповідно від цього залежатиме мікросередовище, в якому будуть працювати люди, їхня продуктивність, прагнення до саморозвитку, підтримки, взаємодопомоги, поваги. Тому, питання удосконалення мотиваційного менеджменту на засадах бізнес-лідерства є актуальними та потребують системних досліджень.

Отже, тема даної кваліфікаційної роботи є своєчасною, оскільки присвячена удосконаленню мотиваційного менеджменту на засадах бізнес-лідерства є актуальними та потребують системних досліджень.

Різноманітним аспектам мотиваційного менеджменту, розвитку лідерства присвячували свої праці такі вчені: Бондар Т.В., Бутенко Д.С., Васильців Т.Г., Вербицька Г.Л., Гриньова В.М., Гуцан О.М., Іншин М.І., Ковальчук О.С., Колот А.М., Семикіна М.В., Сивицька І.Г., Цимбалюк С.О., Шевчук О.А., Шкодінна О.С. та інші.

Незважаючи на існуючий доробок науковців, все ще потребують поглибленої оцінки та вивчення питання становлення сучасного управлінця на засадах бізнес-лідерства.

Метою кваліфікаційної роботи є опрацювання теоретичних засад та формування пропозицій щодо удосконалення мотиваційного менеджменту на засадах бізнес-лідерства.

Для досягнення визначеної мети роботи нами поставлені і вирішені такі завдання:

- досліджено сутність мотиваційного менеджменту;
- визначено лідерські чесноти керівника як джерело конкурентних переваг;
- визначено принципи формування бізнес-лідерства підприємства;
- проведено оцінку стану мотиваційного менеджменту та здійснений

фінансовий аналіз ДП «Кіровоградський облавтодор»;

-запропонована мотиваційна стратегія оптимізації управління персоналом в ДП «Кіровоградський облавтодор»;

-запропонована стратегія ефективного використання людського капіталу для досягнення бізнес-лідерства підприємства.

Об'єкт дослідження – удосконалення мотиваційного менеджменту підприємства.

Предмет дослідження – концептуальні та прикладні аспекти удосконалення мотиваційного менеджменту на засадах бізнес-лідерства.

Методи дослідження. У роботі нами були використані такі наукові методи дослідження: порівняння – для з'ясування сутності мотиваційного менеджменту та принципів формування бізнес-лідерства підприємства; аналітичний, вимірювання і порівняння – для оцінки стану мотиваційного менеджменту та фінансового аналізу ДП «Кіровоградський облавтодор»; системний – для побудови стратегії ефективного використання людського капіталу в ДП «Кіровоградський облавтодор».

Інформаційною основою даної кваліфікаційної роботи стали наукові статті, присвячені питанням формування мотиваційного менеджменту в організаціях; монографії, посібники, підручники, фахова література; фінансова звітність підприємства ДП «Кіровоградський облавтодор», результати авторських спостережень, аналітичні огляди, матеріали міжнародних науково-практичних конференцій та інтернет-джерела.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи за першим (бакалаврським) рівнем. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність мотивації та мотиваційного менеджменту

Досвід розвинутих європейських країн переконує в тому, визначальним фактором результативної підприємницької діяльності є наявний людський капітал. Сьогодні на більшості українських підприємств часто використовують інструменти мотивації персоналу, що орієнтовані на матеріальні стимули. Це, своєю чергою, зменшує орієнтацію співробітників на підвищення продуктивності і якості роботи, оскільки як на підприємствах державного сектору, так і у приватному секторі існує брак коштів для гідної оплати праці. Разом із тим, в нашій державі не повною мірою використовують інноваційні методи нематеріального стимулювання, що суттєво зменшує можливості досягнення стратегічних та тактичних цілей організації в нинішніх умовах, які характеризуються високим рівнем нестабільності та непрогнозованості.

З метою підтримки реалізації стійкого інноваційного розвитку необхідне впровадження такого мотиваційного менеджменту для персоналу, який продукує та втілює нововведення. Тому менеджмент у бізнес-середовищі потребує удосконалення управління мотивацією співробітників.

Серед дослідників, які вивчали окремі аспекти мотивації, стимулювання працівників варто зазначити таких: Бутенко Д.С., Васильців Т.Г., Вербицька Г.Л., Семикіна М.В., Сторожук О.В.

Вперше термін «мотивація» запровадив у науковий обіг А.Шопенгауер у статті «Чотири принципи достатньої причини» [4].

Зарубіжні дослідники [41] аналізували питання, які стосувалися стратегій управління персоналом із врахуванням мотиваційних аспектів.

Українські дослідники Гриньова В.М. і Тарасенко А.А. у своїй монографії аналізують роль мотивації персоналу в управлінні інноваційними проєктами [7]

та зазначають, що «для забезпечення реалізації сталого інноваційного розвитку необхідна мотивація персоналу, який продукує та втілює нововведення. Тому процедури мотивування набувають істотно вагомого значення».

Мотивація – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій; процес свідомого вибору певного типу діяльності внаслідок комплексного впливу зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів. Мотиви – це переважно усвідомлені спонукання особи до діяльності, пов'язані із задоволенням певних потреб; причини дій і вчинків людини. Мотиви виникають і формуються на основі потреб і майже одночасно з ними [16].

Бутенко Д.С. у своїй публікації [2] піз мотиваційним менеджментом пропонує розуміти такий спосіб ефективного управління персоналом установи за допомогою втілення існуючих методів мотивації, задля отримання максимальної віддачі від співробітників.

Для нинішньої економічної ситуації нашої країни і матеріальна і нематеріальна мотивація співробітників має важливе значення для дотримання підвищення якості виконаної роботи. Будь-яка мотиваційна система – це певний загальний процес, все ж більшість науковців радять розглядати матеріальну та нематеріальну мотивацію окремо.

Матеріальна мотивація – це бажання вищого рівня фінансового добробуту, кращої якості життя. Матеріальна мотивація кореспондує із рівнем власних доходів, їх структурою, розбіжністю в доходах найбагатших та найбідніших верств населення, дієвості інструментів, які використовуються в організації для матеріального та нематеріального стимулювання. Найголовнішим інструментом мотиваційного менеджменту був і залишається рівень заробітної плати співробітників.

Окрім, власне, заробітної плати для аналізу матеріальної мотивації необхідно дослідити систему оплати праці, її структуру та форми. На сьогоднішній день, досить активно втілюються у життя модерні форми та системи оплати праці, які переважно прийняті та адаптовані з зарубіжних країн.

Загальною позитивною характеристикою переважної більшості з них є зосередження на виявленні індивідуальних внесків співробітників у загальне досягнення мети й цілей підприємства та зростання людського капіталу працівників.

Дотримання принципів об'єктивності, неупередженості, справедливості й адекватності відносно підлеглих працівників у процесі формування системи мотиваційного менеджменту на підприємстві робить можливим сформуванню стабільний, стійкий колектив організації, прогнозований характер взаємовідносин та загальний позитивний ефект симбіозу для підприємства й співробітників.

Нині найважливішим завданням менеджера є питання, які стосуються нематеріальної мотивації співробітників, оскільки вони базуються переважно на неекономічних, соціальних та психологічних. Методи мотивації поділяються на економічні та неекономічні, останні поділяються на морально-психологічні й організаційні (рис. 1.1).

Зараз усе більше українських підприємств до співпраці з персоналом залучають HR менеджерів, оскільки побудова та втілення ефективної системи мотивації праці, де кожен (кожна) співробітник (співробітниця) матиме можливість виявити свої найкращі здібності. Хоча професія HR менеджера є відносно новою для вітчизняного ринку праці, їхню роль і значення важко переоцінити для збалансування попиту і пропозиції, а також ефективного забезпечення підприємств, установ та організацій потрібними кадрами.

В умовах кризи значна кількість підприємств почали втілювати різноманітні програми оптимізації та реструктуризації. Для прийняття ефективних рішень управлінцям почало бракувати достовірної інформації, тому важливим пріоритетним завданням HR менеджерів став аналіз ефективності роботи персоналу.

Проведення такого аналізу дає змогу виявляти рівень кадрового потенціалу, а HR менеджеру приймати ефективні управлінські рішення відносно побудови мотиваційної системи для співробітників організації.



Рисунок 1.1 – Нематеріальні методи мотивації

Джерело: сформовано авторкою на основі [2]

Не менш принципово відзначити, що для практичного втілення рекомендацій відносно побудови мотиваційної системи керівники підприємств мають залучати HR менеджерів з лідерськими якостями, які досконало володітимуть інструментами матеріального та нематеріального стимулювання та зможуть вивести діяльність підприємства на якісно новий рівень розвитку.

1.2. Лідерські чесноти керівника як джерело конкурентних переваг в організації

28 лютого 2022 року Україна надіслала до Європейського Союзу заявку на членство. Таким чином було формалізовано багаторічне прагнення нашої держави приєднатися до європейського співтовариства. До цього історичного моменту українська держава проводила системні реформи у багатьох сферах, адаптуючи своє законодавство під стандарти ЄС. На реалізацію таких кроків, зокрема, було спрямоване прийняття Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки. Ключовий аспект такої модернізації стосувався розвитку лідерів та їхньої соціальної відповідальності, як людей, які мають бути здатними до втілення змін у процесі реформування національної економіки. Бо власне якість лідерства є базисом для розвитку конкурентних переваг, очолюваних ними організацій.

Лідерство повинно стати основною компетенцією менеджера у процесі побудови та удосконалення організаційної системи управління підприємством, установою чи організацією. В сучасних умовах нестабільного безпекового середовища лідерство є ключовим джерелом формування конкурентних переваг підприємства, воно є модерною концепцією продуктивного менеджменту організаціями.

Лідер – це людина, яка завдяки власним особистим чеснотам має значний вплив на свій колектив. Дефініції «лідер» та «керівник» не є тотожними. Управлінець в організації не обов'язково є лідером. Основні аспекти керівництва та лідерства – в тому, керівництво – це ефективний менеджмент організацією, а

лідерство пов'язане з ефективним впливом на колектив підприємства для отримання визначених цілей. Лідер має надихати та спонукати інших до дій, часто власним прикладом.

Лідер – це не формальний керівник, його владу неможливо делегувати, він має владу авторитету [40].

Розрізняють формальне та неформальне лідерство. За формального лідерства вплив на персонал відбувається з огляду на займану посаду. За неформального лідерства вплив на підлеглих виявляється через особисті знання, вміння, здібності, переконання та власний приклад. Ідеальним для якнайповнішого прояву лідерства є вдалий симбіоз двох складників влади: організаційної та особистої.

Можливість і готовність людини до ефективної лідерської поведінки знаходить свій вияв у лідерському потенціалі менеджера [40]. Потенціал лідера містить у собі такі складники: лідерські якості, які забезпечують продуктивність лідера; особливості сприйняття лідера; умови проведення лідерства.

Лідерський потенціал керівника містить у собі набір лідерських якостей, певних умов прояву лідерства, особливостей сприйняття лідера групою осіб, які відзначають здатність керівника обійняти лідерське становище та результативно використовувати статус лідера для розвитку підприємства.

Дослідники виділяють такі основні взаємопов'язані елементи лідерського потенціалу [40]:

- лідер та його послідовники. Феномен лідерства може існувати лише тоді, коли у лідера є послідовники, тобто люди поважають лідера, мають бажання наслідувати його вчинки, дії, рішення та світоглядні позиції;

- пізнавальні компоненти лідера. Лідер та його послідовники знають, поважають, сприймають та ідентифікують один одного;

- лідер та його послідовники співпрацюють разом задля досягнення спільних завдань і цілей;

- умови для проведення лідерської взаємодії, як правило, сприяють вияву організаційного лідерства.

У таблиці 1.1 наведено ключові чесноти лідера та наведено їхній основний зміст.

Таблиця 1.1 – Чесноти, притаманні лідеру та їхній зміст

№ п/п	Чеснота	Зміст
1.	Мотивація до отримання влади	Потреба у владних повноваженнях, які здійснюватимуться на благо співробітників
2.	Орієнтація на успіх	Бажання отримати перемогу, успіх, інтерес до нової діяльності
3.	Впевненість у власних силах	Психологічна готовність обійняти посаду, віра у власні сили, можливості та здібності
4.	Цілеспрямованість та наполегливість	Велика сила волі, бажання долати перешкоди та проблеми
5.	Енергійність та стресостійкість	Здатність долати постійні стреси, уміння ефективно працювати в умовах стресу
6.	Емоційна готовність	Уміння швидко адаптуватися, психологічна готовність до нової роботи, до відповідальної посади
7.	Високі моральні якості	Чесність, справедливість, обов'язковість, повага, уміння тримати слово, високі моральні норми
8.	Високий рівень інтелектуальних здібностей	Емоційний інтелект, розуміння соціальних проблем підлеглих, соціальна відповідальність
9.	Професійні знання	Володіння професійними компетентностями, володіння специфічними знаннями з предметної галузі
10.	Гнучкість	Здатність швидко, адаптивно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики

Джерело: складено авторкою на основі [40]

З огляду на те, підприємства, установи, організації змушені змінюватися та адаптовуватися під нові реалії, так само і їхня операційна система має активно переналаштовуватися. Такі зміни повинен продукувати лідер організації. Існують такі десять якісних характеристик, які здатні значно підвищити ефективність менеджера та в цілому позитивно вплинути на рівень мотиваційного менеджменту в організації. До них ми, зокрема, відносимо: рішучість та стійкість, як того вимагає ситуація; гнучкість, у взаємодії з партнерами, колегами, стейкхолдерами; уміння ризикувати, прораховувати потенційні вигоди від виправданого ризику; харизматичність – це те, що важко піддається поясненню, але має магічний вплив на людей; уміння спокійно та наполегливо доводити власну позицію своєму візаві; володіння високим емоційним інтелектом; розуміння міжособистих стосунків; навички мотивування послідовників; уміння пріоритизувати цілі та завдання; уміння правильно визначати стратегічні перспективи розвитку.

Принципово важливим з теоретичної точки зору є висвітлення критеріїв оцінки лідерства. Згідно із дослідженнями українського вченого Татенка В.О. [32] існують наступні їх різновиди (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Критерії оцінки лідерства

№ п/п	Критерій
1.	Лідерський потенціал.
2.	Бажання першості.
3.	Впливовість.
4.	Зануреність у власну справу.
5.	Креативність.
6.	Компетентність.
7.	Психологічна стійкість.
8.	Адекватна самооцінка.
9.	Самовдосконалення.

Джерело: складено авторкою на основі [40]

Бути лідером означає бути дороговказом для інших. Лідер повинен направляти послідовників, підказувати правильні дії та кроки. Аби стати лідером, потрібно прагнути ліпших життєвих результатів для себе та інших людей. Для цього людина, яка прагне бути лідером має здійснювати над собою певні зусилля, постійно вчитися, самовдосконалюватися, підкорювати нові вершини, розвивати у собі нові таланти, компетентності, підвищувати професіоналізм. Лідер повинен бути впливовою особою і цей вплив реалізується через наділені владні повноваження. Лідер має креативно підходити до вирішення різних завдань, бути компетентним у своїй справі, творчо вирішувати питання. Психологічна стійкість та витривалість під час війни є важливим критерієм лідерства. Адекватна самооцінка для людини, яка прагне бути лідером є принципово важливою, лідер не повинен бути пихатим, зарозумілим і самовпевненим. Самовдосконалення, постійне навчання, опанування нових знань – важливі навички справжнього лідера. Лідерські чесноти керівника потребують від нього наявного симбіозу захисту інтересів співробітників та власних цілей.

Лідер має володіти високим рівнем освіти, прагнути постійного саморозвитку, легко долати стресові ситуації, вміти управляти власними емоціями, особливо негативними, мати відмінні аналітичні здібності, хорошими стратегічним мисленням, бути готовим нести відповідальність за свої вчинки. Хороший керівник – це лідер, який може організувати ефективну командну роботу, нести відповідальність за роботу підлеглих, це стратег, що вміє окреслювати пріоритети, впевнено дивиться у майбутнє своє та організацій, в якій він працює.

З огляду на волатильність та непередбачуваність ведення господарської діяльності в сучасних умовах принципово важливо реалізовувати мотиваційний менеджмент на підприємствах, установах, використовуючи креативні підходи до розв'язання різноманітних питань, розбудовувати атмосферу творчості, культивувати командний дух на засадах бізнес-лідерства. Продуктивний лідер – це будівельник організаційної структури підприємства, лише він чітко

усвідомлює, що в ній має бути, які є проблеми і які сильні сторони та переваги. Конкурентні переваги потрібно розглядати через призму ексклюзивної цінності, яка надає додаткові споживчі цінності клієнтам. І постать лідера з наявними креативними підходами до розв'язання завдань й можливістю позитивно впливати на колектив, надихати його, мати бажання нести соціальну, економічну відповідальність за власний колектив, створення дієвого мотиваційного менеджменту на засадах бізнес-лідерства, якраз є ключовим джерелом високих конкурентних переваг підприємства.

1.3. Принципи формування бізнес-лідерства підприємства

Лідерство будь-якого підприємства – це різновид влади, який спонукає інших до пошуку шляхів копіювати його успіх у той чи інший спосіб. Бізнес-лідерство проявляється асиметричністю взаємостосунків підприємств, установ та організацій, що виробляють ті чи інші товари або надають послуги. Така асиметричність може мати свій прояв у вигляді таких викликів, а саме: високій якості продукції; тривалих післягарантійних термінах обслуговування; високих технічних експлуатаційних характеристиках; великих обсягах виробництва; мінімальних термінах виготовлення продукції; низьких цінах; високій якості обслуговування; конкурентній боротьбі.

Лідерство – це елемент ринкового механізму, який може змінювати свою природу в умовах трансформації конкурентоспроможності [37]. Тому важливого значення набуває потреба дослідження та оцінки теоретичних принципів формування бізнес-лідерства українських підприємств в сучасних економічних умовах.

Комплексність та глибина питань формування бізнес-лідерства українських підприємств та організацій в сучасних умовах посилення рівня конкурентної боротьби, зростання рівня соціальної відповідальності бізнесу, зменшення стабільності зовнішніх та внутрішніх ринків, зменшення прогнозованості економічного розвитку в цілому, постає необхідність у

теоретичному опрацюванні підходів, методів та інструментів до його вивчення.

В сучасних економічних умовах постійної військової загрози, в яких провадять свою діяльність вітчизняні підприємства та підприємці, дифузії глобалізаційних процесів, однією з категоричних необхідностей подальшого стійкого розвитку українських підприємств має стати не лише зростання рівня конкурентних переваг, але й набуття міцної економічної позиції на фінансовому ринку. Зламу економічної позиції організації на ринку можливо досягти лише за рахунок симбіозу від інтеграції та глибшого використання людського потенціалу співробітників підприємств та установ завдяки інтелектуалізації інноваційного потенціалу.

Розвиток людського капіталу підприємств та корпоративної культури є головними системоутворюючими чинниками утворення корпоративної еліти, яка описує вектор економічного розвитку підприємства [36].

Взаємозалежність окресленого кола питань простежується в концепціях теорії людського капіталу підприємства, стратифікації, елітарності та конкурентоспроможності, що виявляються у їх взаємозв'язках із закономірностями еволюції підприємств в умовах формування економіки знань.

Разом із тим, структурна насиченість, комплексність та багатовимірність теоретичних питань побудови бізнес-лідерства підприємства на ринку необхідно розглядати через призму постійних системних заходів, які скеровані на впровадження довгострокової стратегічної мети розвитку підприємства. За таких обставин спосіб побудови та реалізації даної стратегії повинен передбачати потенційні можливості зміни стратегії, у відповідності до ситуації у внутрішньому та зовнішньому середовищі. До числа ключових чинників, які впливають на позиціонування підприємства на ринку необхідно віднести такі (рис. 1.2):

Внутрішні фактори, які віддзеркалюють стан внутрішніх можливостей підприємства до розвитку. Одним з головних факторів побудови стратегії становлення лідерства є якісне використання потенціалу всередині самої організації, доцільно виокремити ключові чинники, які впливають на успіх

підприємства у глобальному середовищі: внутрішні компетенції співробітників, які продукують унікальність виробленої продукції та забезпечують повніше та швидше досягнення високих конкурентних позицій на ринку; харизматичність менеджерів, їх професіоналізм, стиль лідерства; рівень корпоративної культури, яка виражається через систему цінностей, які позитивно сприймаються усіма співробітниками підприємства.

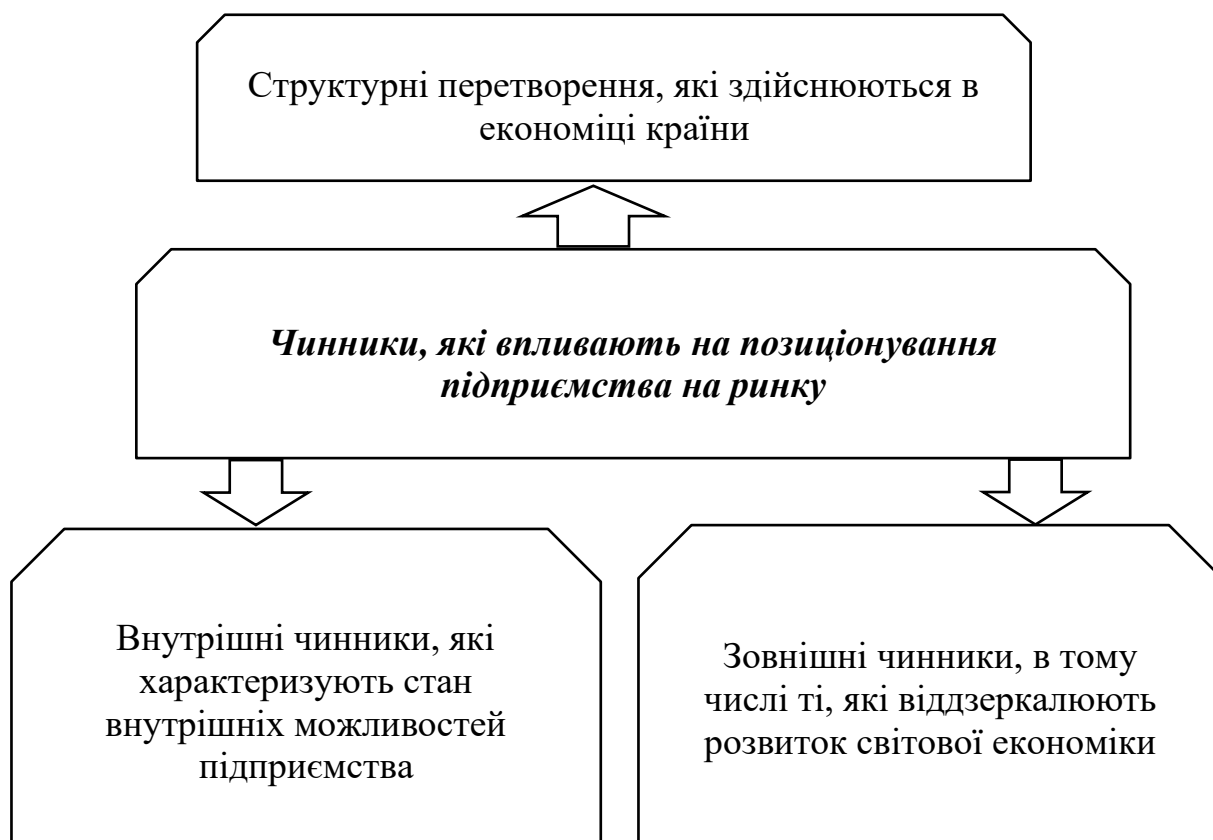


Рисунок 1.2 – Фактори, які впливають на позиціонування підприємства на ринку

Джерело: [37]

Ключовими джерелами сили з позиції окремих складників підприємства, які обіймають топові позиції на міжнародному ринку виступають: людський потенціал, як певна множина інтелектуального капіталу, його психологічних та соціальних особливостей співробітників підприємства, які визначають імперативи його розвитку; інституційний потенціал організації, завдяки якому закладаються передумови та механізми продукування найрізноманітніших інноваційних продуктів – наукових, управлінських, економічних, технічних, соціальних та інших, які імплементуються у роботу підприємства;

організаційний потенціал підприємства, що має свій вияв у вигляді певної структури організації; організаційна культура та система стійких взаємовідносин всередині колективу; система підвищення кваліфікації та мотиваційного менеджменту; підходів щодо здійснення залучення нових та утримання існуючих клієнтів, які сукупно закладають конкурентні переваги підприємства.

Структурні перетворення, які здійснюються в економіці країни. Такі зміни можливі завдяки макроекономічному врівноваженню. Вони проявляються у вигляді продуктивної фіскальної та монетарної політики, які забезпечують оптимізацію інвестиційного клімату та стабілізацію фінансових ринків, господарською інфраструктурою економіки, забезпеченням умов для прозорої конкурентної боротьби, інституційному середовищу у формі інструментів дотримання прав власності; забезпеченню інноваційного середовища, тому що власне інновації є базою піднесення продуктивності в організації.

Зовнішні чинники наслідків глобалізації, які знаходять свій прояв у зростанні економіки знань, зростанні інформаційного навантаження на виробництво та ширшому використанні кластерних підходів до операційної системи та виробничими процесами.

Бізнес-лідерство представляє заплутану структуру, складники якої взаємодіють за допомогою двох підсистем – внутрішньої та зовнішньої. З точки зору внутрішньої організації, підприємство варто розглядати як функціонуючу самостійно господарську одиницю та представляє собою сукупність пов'язаних між собою підсистем, функціональне призначення кожної з яких орієнтоване на розв'язання певних завдань, скерованих на досягнення спільної мети. Реалізація мети відбувається завдяки існуванню існуючій структурі пов'язаних між собою елементів. Це створює передумови для вивчення підприємства у відповідності до системного підходу.

Важливим чинником формування теоретичних засад, які розкривають структурний підхід через призму наукового способу. До таких принципів відносяться [37]:

– цілепокладання. Будь-яка система, в тому числі й повинна мати свою мету, яка повинна передбачати розвиток, функціонування та об'єднання усіх складників у єдину множину. Це твердження є так само справедливим і для формування системи бізнес-лідерства підприємства. Цей принцип виявляє причинно-наслідкові зв'язки для усіх складників підсистеми підприємства, що функціонують разом, підсилюють один одного та забезпечують продуктивність системи;

– принцип диференційованості. Характеристика об'єкта дослідження повинна проводитися за такими рівнями: морфологічному, де відбуваються процеси становлення та створення системи, функціональному рівні та на рівні якісного забезпечення системи актуальними даними;

– принцип інерційності. Має свій прояв у невеликих флуктуаціях, при надходженні вхідної інформації, але які, разом із тим, не призводять до впливу на якісні параметри поведінки усієї системи бізнес-лідерства підприємства;

– принцип ієрархічності. Будь-яка система має розглядатися з двох позицій: як самостійний елемент та як складник системи вищого ієрархічного рівня. Також слід відмітити, що кожен складник системи також має певну ієрархічну будову, що уможлиблює його розгляд як окремої системи;

– принцип цілісності полягає у необхідності розгляду будь-якого складника системи в цілому щодо зовнішнього середовища, кожен з яких має свої особливі функції, закони розвитку, специфіку функціонування й взаємодії з іншими складниками, особливі закони розвитку;

– принцип спостереження. Для визначення стану, в якому перебуває система бізнес-лідерства підприємства необхідно проводити спостереження на постійній основі за вхідними та вихідними параметрами системи.

Теоретичні напрацювання засвідчують необхідність моделювання поведінки системи за різних умов функціонування, зовнішніх та внутрішніх чинників, зміни умов ведення господарської та економічної діяльності для з'ясування характеру поведінки елементів системи та загального зменшення на систему комплексу економічних, фінансових, інвестиційних, інноваційних та

господарських ризиків.

Графічно теоретична концепція до побудови системи бізнес-лідерства підприємства на ринку представлений на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Концепція побудови системи бізнес-лідерства підприємства на ринку

Джерело: [37]

Разом із тим, при використанні системного підходу з'являється необхідність в окресленні певних способів дослідження принципів розвитку організації в сучасних економічних реаліях. З огляду на високу динамічність

зовнішніх чинників розвитку є конче необхідним поєднання способів дослідження у декілька загальних груп.

Група структурно-аналітичних способів пошуку даних про зовнішні умови. Серед них доцільно виділити геоекономічні умови впливу на перетворення роботи українських підприємств, установ та організацій; макроекономічні чинники створення системи бізнес-лідерства вітчизняних підприємств; визначення пріоритетів діяльності українських підприємств на зовнішніх ринках; перетворення національних підприємств та організацій в інноваційній та інвестиційній сферах з метою здійснення широкого модернізаційного процесу виробничої, операційної, збутової політики та створення передумов для зміцнення конкурентних переваг.

Група внутрішніх показників стану роботи підприємств. Визначальними показниками повинні бути: довгострокова, середньострокова та короткострокова стратегії функціонування підприємства; головні компетенції людського потенціалу (м'які та тверді навички) організації; рівень та особливості корпоративної культури, у межах якої здійснюється удосконалення мотиваційного менеджменту та стимулювання роботи співробітників; інвестиційна та інноваційна діяльність підприємства; забезпечення якісного матеріального, технічного, кадрового та інформаційного складника роботи підприємства.

Сукупність чинників прогнозування напряму розвитку підприємства, до яких зокрема відносяться способи моделювання, екстраполяції, метод аналогів, сценарні методи.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСОВИЙ
АНАЛІЗ ДП «КІРОВОГРАДСЬКИЙ ОБЛАВТОДОР»**2.1. Реалізація потенціалу лідерства підприємства через систему мотиваційного менеджменту**

Наша країна на сьогоднішній день має доволі великий потенціал із розвитку підприємств, зокрема тих, які входять до системи автомобільних доріг України. Це, насамперед, пов'язано зі, м'яко кажучи, не ідеальним станом дорожнього покриття. З початком каденції Президента України Володимира Зеленського в Україні почали активно будувати дорогог всеукраїнського значення, автомагістралі. На жаль, на сьогоднішній день, внаслідок військових дій, особливо у прифронтових областях України, стан дорожнього покриття значно погіршився, зруйновано мости, греблі, пороги пошкоджені від вибухів.

Забезпечити продуктивний розвиток автомобільних шляхів України у осяжному майбутньому можливо за дотримання певних умов. До складу таких умов варто віднести якісний склад співробітників та якісно вибудована стратегія удосконалення мотиваційного менеджменту на засадах бізнес-лідерства, яку ці співробітники зможуть втілити на практиці.

Як засвідчує практичний досвід підприємств, які ефективно провадять свою операційну діяльність, мають конкурентні переваги та працюють прибутково, їхній шлях до успіху полягав у побудові такої системи менеджменту персоналу, яка сформована за принципами якомога повної реалізації потенціалу лідерства підприємства шляхом ефективного мотиваційного управління. Принципово наголосити, що реалізація потенціалу лідерства підприємства можлива лише завдяки наявності потужного інтелектуального капіталу співробітників.

В сучасних умовах зламу традиційних економічних відносин і переходу до нової інноваційної економіки, побудованої на знаннях, зростає значення

кращого використання кадрового потенціалу організації та її інтелектуального капіталу. Саме людський капітал відіграє визначальну роль у створенні конкурентних переваг підприємства, його капіталізації, підвищенні ринкової цінності на ринку. Отже, аспекти інтелектуалізації економічної діяльності підприємств доцільно розглядати в якості міцного фундаменту для побудови кадрового потенціалу, що здатен відігравати ключову роль у створенні конкурентних переваг та стійкості підприємства. Вирішення такого надзвичайно важливого завдання переважним чином визначається ступенем імплементації на підприємствах дорожньо-автомобільної галузі України потенціалу та переваг лідерства.

Ключовою передумовою втілення на підприємствах дорожньо-автомобільної галузі України потенціалу лідерства є розвиток людського капіталу як системи інтелектуального потенціалу співробітників з їхніми вміннями, навичками, знаннями, освітнім рівнем, творчим потенціалом. Не менш важливим за значенням є створений потенціал із патентів, об'єктів інтелектуальної власності, їх кількості та надійності захищеності, сукупний науковий потенціал організації, творчий потенціал, рівень готовності до змін, до їхнього опору, існуюча система мотиваційного менеджменту на підприємстві, як додаткових важливих елементів для розвитку підприємства на засадах бізнес-лідерства.

Дефініція інтелектуальний капітал є дещо ширшою ніж просто вміння та навички співробітників, оскільки носіями інтелектуального потенціалу також є власники підприємства та його керівники. Вагому роль також відіграє соціальний капітал та рівень соціальної відповідальності, інфраструктура підприємства, його ресурсне забезпечення, наявність фінансової «подушки»

У процесі накопичення інтелектуального капіталу підприємства доцільно враховувати специфіку, властиву роботі підприємства. Якраз така специфіка і забезпечує формування певних особливостей інтелектуального капіталу. Основні підходи до мотиваційного менеджменту на підприємствах, що входять до системи державного акціонерного товариства «Автомобільні дороги

України» повинні передбачати підтримку та розвиток ділових якостей співробітників, рівень їхньої кваліфікації, здатності до продуктивної зайнятості, якість вибудованої системи підвищення кваліфікації, стійкість стосунків зі споживачами.

На сьогоднішній день, витрати на навчання співробітників, проведення різних рекламних заходів, тренінгів, вебінарів тощо, як правило, розглядаються як витрати поточні, а не як інвестиції в людський капітал. Така практика не може вважатися прийнятною, менеджменту підприємства ДП «Кіровоградський облавтодор» варто розлогіше здійснювати планування та реалізацію сукупності програм, заходів, тренінгів розвитку інтелектуального потенціалу співробітників підприємства.

Варто наголосити на тому, що інтелектуальний потенціал організації потрібно розглядати у тісному взаємозв'язку із його фізичною складовою. Його можливо набути лише разом із підприємством. Якраз тому інтелектуальний потенціал підприємств системи державного акціонерного товариства «Автомобільні дороги України» характеризується недостатнім рівнем ліквідності. Мова йде про те, що промислові підприємства України більшою мірою використовують об'єкти промислової власності, які можуть бути реалізовані іншим суб'єктам господарювання. ДП «Кіровоградський облавтодор» реалізує послуги по будівництву та утриманню автомобільних доріг, тому більшою мірою залежить від різних об'єктів інтелектуальної власності, наприклад таких як комерційні позначення.

Хочемо наголосити, що складники лідерського потенціалу на підприємствах системи державного акціонерного товариства «Автомобільні дороги України» пов'язані меншою мірою, тому під час інвестування в інтелектуальний потенціал підприємства доцільно проводити інвестування з позиції доцільності й раціональності. Більшою мірою варто зосередитися на інвестиціях у підготовку й перепідготовку персоналу, більшу автоматизацію технологічних процесів, створення позитивного іміджу організації, зростання рівня наданих послуг.

Окреслені особливості необхідно враховувати під час побудови продуктивної системи менеджменту лідерським потенціалом підприємств системи автомобільних доріг України. Окрім того, менеджерам підприємств доцільно на постійній основі пам'ятати про ключову ціль створення та реалізації інтелектуального потенціалу в системі функціонування та розвитку організації. На наше переконання, такою є вплив на формування сталої конкурентоздатності організації та її конкурентних переваг як певної системи. Власне з цією метою необхідне поєднання інтелектуального та кадрового потенціалу. Вкрай важливо створити його системне позитивне враження на усі підрозділи підприємства та проривні напрямки створення конкурентних переваг підприємства.

З позиції стратегічного менеджменту складовими конкурентоздатності підприємства є загальний менеджмент економічними ризиками, кадровим потенціалом, корпоративною культурою, стилем втілення інновацій; якістю фінансового менеджменту та підприємстві, фінансової стабільності, менеджменту грошових потоків; маркетинговими дослідженнями, пошуку нових ринків збуту продукції, оцінкою місткості ринку; якістю пропонованих послуг, управління виробничими запасами, розвитком нових технологій просування продукції; інноваційною активністю підприємства, загальним технічним та технологічним рівнем. На наш погляд, ключовими з перерахованих вище складників стратегічного управління, які переважним чином позначаються на продуктивності використання інтелектуального потенціалу організації є системи загального менеджменту та менеджмент технологічних процесів. Звісно, що і рівень фінансового забезпечення і маркетингова складова роботи підприємства сфери автомобільних доріг України вимагають цікавих перспективних інноваційних рішень.

Тож, доходимо висновку, що ефективність політики побудови та продуктивного використання лідерського потенціалу організації не зменшується, а навпаки зростає, тому що інноваційний потенціал на пряму кореспондує з існуванням в організації кваліфікованих співробітників,

наявності фінансових ресурсів, інноваційної інфраструктури, стану розвитку взаємин із зовнішнім середовищем та стейкхолдерами.

Доцільним є зростання ваги наступних структурних складових конкурентоздатності підприємств системи ДАК «Автомобільні дороги України»: економічного потенціалу; частки ринку, яку займає організація; рівня доходів / витрат підприємства; ефективності менеджменту; ефективності роботи складових господарського механізму; фінансовим станом; кваліфікацією співробітників, черговістю, тривалістю та глибиною підвищення кваліфікації.

Міжнародний досвід аналізу та досягнення конкурентних переваг в організації, засвідчує, що особливої уваги потребують такі індикатори: прибутковість вкладеного капіталу; продуктивність роботи співробітників; раціональність асортиментної структури; якість наданих послуг; рівень оборотності капіталу; рівень провадження інновацій; діловий імідж підприємства, його керівного складу та працівників; загальна ефективність менеджменту підприємства; кваліфікаційний рівень персоналу; дотримання принципів соціальної відповідальності, екологічності та інших цілей сталого розвитку [3].

Отже, використання потенціалу лідерства є надзвичайно важливим з позиції побудови конкурентних переваг підприємств системи ДАК «Автомобільні дороги України». В таблиці 2.1 наведено напрямки використання лідерського потенціалу для зростання конкурентоздатності підприємства.

Для забезпечення конкурентних переваг та стійкого функціонування підприємства потрібен ефективний мотиваційний менеджмент, що базується на засадах бізнес-лідерства. Це повинно передбачати роботу із його формування, використання та власне інтелектуалізацію його операційної діяльності. Діяльність щодо побудови та створення потенціалу лідерства передбачає накопичення знань, досвіду, необхідних компетенцій, творчих спроможностей співробітників підприємства, зростання досягнень в інноваційній,

інформаційній, інвестиційній та технологічній сферах.

Таблиця 2.1 — Напрямки використання лідерського потенціалу для зростання конкурентоздатності підприємства

№ п/п	Аспект конкуренто спроможності	Ролі лідерства	Заходи
1.	Кадровий	Зростання кваліфікаційного рівня персоналу, генерування нових знань та їх адаптування до потреб підприємства	Ефективне використання кадрового потенціалу, пошук спонукальних мотивів співробітників у навчанні
2.	Інноваційний	Проведення на підприємстві інноваційної діяльності, впровадження інноваційних рішень у різних сферах діяльності підприємства	Здійснення науково-дослідницької роботи, формування інноваційної культури
3.	Організаційний	Зростання прибутковості, поліпшення комерційної діяльності	Раціональне формування ефективного менеджменту інтелектуальним потенціалом
4.	Фінансовий	Зростання матеріальних і нематеріальних активів, оптимізація співвідношення власних і залучених коштів	Збільшення витрат на персонал, інвестування в інноваційні проекти, оцінка інтелектуального потенціалу
5.	Соціальний	Удосконалення мотиваційного менеджменту, підвищення рівня соціального захисту співробітників, поліпшення трудової дисципліни	Загальне соціальне страхування, укладання колективних договорів
6.	Маркетинговий	Зростання ринкової капіталізації, інноваційні способи просування послуг, створення позитивного іміджу підприємства	Нові способи просування послуг, системна оцінка існуючих можливостей та вивчення потенціалу розвитку
7.	Технологічний	Оптимізація технологічності операційної діяльності на засадах бізнес-лідерства	Підвищення ролі співробітників у поліпшенні технологічності виробничих процесів
8.	Інформаційний	Використання інформаційних баз даних, втілення інструментів штучного інтелекту	Повсюдне впровадження сучасних інформаційних інструментів

Джерело: складено авторкою на основі [3]

Надзвичайно важливим є збір та накопичення й продуктивне використання кадрового та інтелектуального потенціалу підприємства, основний зміст якого має полягати у створенні певних умов та такої системи мотиваційного менеджменту, які будуть сприяти зростанню інтелектуальної творчості, втіленню нових наукових розробок, створенню каталогу їх обліку та використанню в операційній діяльності.

На нашу думку, ключовою задачею залишається системна інтелектуалізація господарського процесу. Вона має полягати у побудові системи ефективної взаємодії кадрового, інтелектуального потенціалів та потенціалу лідерства. Важливим є зростання активності відносно вироблення та ефективного запровадження у операційну діяльність результатів інноваційної та творчої інтелектуальної роботи, міри їх поширення, ролі, місця та значення у структурних підрозділах, на різних рівнях управління підприємством.

Пріоритети політики інтелектуалізації підприємства системи державного акціонерного товариства «Автомобільні дороги України» мають передбачати: зростання якості мотиваційного менеджменту, підготовки та підвищення кваліфікації кадрів; модернізацію системи планування витрат та підвищення інтелектуалізації діяльності; покращення ресурсної забезпеченості інноваційної діяльності; зростання продуктивності функціонування інноваційної роботи; підвищення витрат та зростання їх питомої ваги у загальних витратах на інтелектуалізацію операційної діяльності та удосконалення мотиваційного менеджменту.

Пріоритетними напрямками та інструментами удосконалення мотиваційного менеджменту на засадах бізнес-лідерства в контексті зростання конкурентоздатності підприємств системи державної акціонерної компанії «Автомобільні дороги України» варто зазначити наступне: створення стандартів кваліфікаційної відповідності співробітників та забезпечення відповідності кадрів таким стандартам; створення та реалізація різноманітних програм підвищення кваліфікаційного та професійного рівнів; погодження елементів корпоративної культури організації з необхідністю зростання рівня

інтелектуалізації персоналу; продуктивне впровадження науково-дослідницьких проєктів; довгострокове планування реалізації інновацій; започаткування здійснення практичних кроків аналізу та оцінки ефективності використання наявного інтелектуального потенціалу; розбудова перспективних напрямків інновацій у сфері інтелектуальної діяльності.

Створення та ефективне використання потенціалу лідерства можливе завдяки довгостроковому плануванню й лише у тривалій перспективі. Потенціал лідерства вибудовується роками, але, разом із тим, за науково обґрунтованих підходів, ефективний менеджмент цими процесами на підприємстві може принести значний позитив, ліпший рівень гнучкої адаптивності до конкурентних умов, більші можливості стійкого розвитку та кращу систему мотиваційного менеджменту.

Формування стратегії втілення потенціалу лідерства має бути пов'язане із прийняттям управлінських рішень відносно накопичення та використання знань, удосконалення кваліфікації співробітників, прищеплення навичок саморозвитку, самонавчання, самовдосконалення; побудова програм кадрового резерву; розвиток навичок роботи у колективі; запровадження дієвої системи мотиваційного лідерства. Запровадження таких підходів до управління персоналом підприємства на засадах бізнес-лідерства уможливить постійне поліпшення інноваційної роботи в організації, закладе фундамент якісного інтелектуального підґрунтя та уможливить удосконалення мотиваційного менеджменту на підприємстві, що призведе до зростання рівня задоволеності персоналу від своєї праці.

Отже, можемо стверджувати, що розвиток і забезпечення конкурентоздатності українських підприємств системи державної акціонерної компанії «Автомобільні дороги України» вимагає більш повного використання їх потенціалу лідерства, забезпечення зовнішніх передумов, щоб вони стали дієвим інструментарієм розвитку їх конкурентних переваг та всеохопного підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства у тому числі завдяки якісно сформованій системі мотиваційного менеджменту на

підприємстві. Менеджмент підприємств дорожньо-будівельної галузі України має насамперед усвідомити та переосмислити вагому роль потенціалу лідерства та напрацювати відповідні заходи й розробити алгоритм їх реалізації.

В стратегічній перспективі реалізація на підприємствах, які входять до системи державної акціонерної компанії «Автомобільні дороги України» потенціалу лідерства, завдяки ефективно побудованій системи мотиваційного менеджменту дозволить покращити забезпеченість організацій кваліфікованим, мотивованим на результат персоналом; поліпшити інтелектуальний потенціал підприємства; посилить стабільність персоналу, зменшить рівень плинності кадрів та продуктивність використання інтелектуального капіталу; забезпечить досліджуваних підприємств продуктивними співробітниками; підвищить їх рівень соціального захисту навчання та розвиток персоналу. Тим самим це дозволить системно підійти до впровадження такої політики.

Тому, одним із пріоритетних завдань менеджменту потенціалу лідерства на підприємствах, які входять до системи державної акціонерної компанії «Автомобільні дороги України» було і залишається їх інтелектуалізація як процес якісних структурних перетворень щодо побудови та реалізації інтелектуального капіталу, зростання питомої ваги кадрового забезпечення та творчої складової у всіх структурних підрозділах. Це однаковою мірою стосується побудови, акумулювання, продуктивного використання інтелектуального капіталу підприємств.

2.2. Діагностика важелів менеджменту ризикозахищеності в системі управління Філією «Кіровоградська ДЕД» ДП «Кіровоградський облавтодор»

Вивчення впливу важелів сучасного менеджменту ризикозахищеності на діяльність підприємства на прикладі господарської діяльності Кіровоградської ДЕД необхідно розпочати з аналізу оборотних активів (короткострокових ресурсів) та необоротних (довгострокових ресурсів).

На рис. 2.1 відображається процес розвитку активів Кіровоградської ДЕД

за часовий період з 2020 року по 2024 рік.

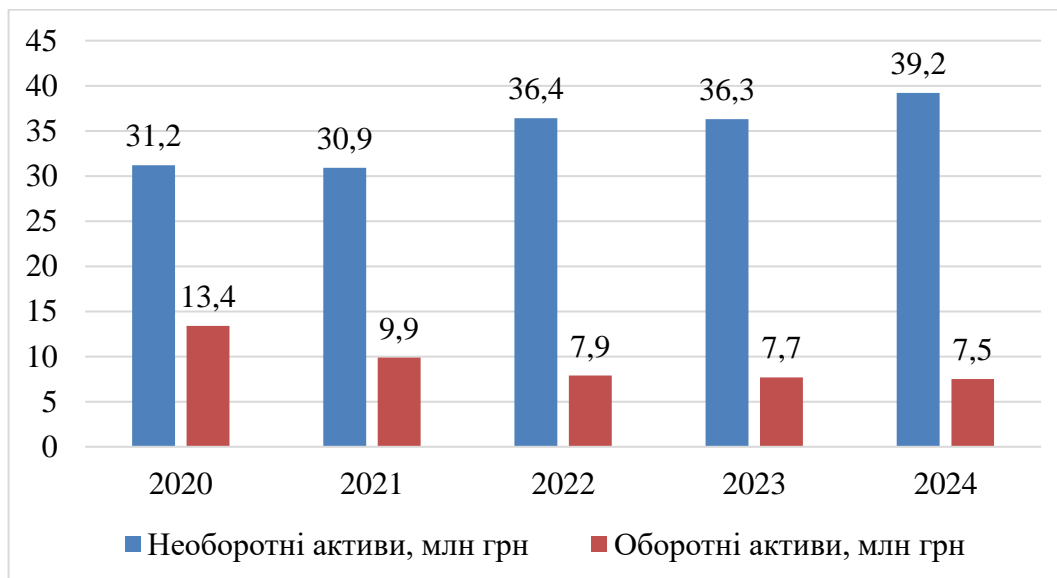


Рисунок 2.1 – Активи Кіровоградської ДЕД за 2020-2024 рр.

Джерело: офіційна звітність підприємства

З точки зору ризикозахищеності підприємства, такий аналіз показує, що необоротні активи (довгострокові ресурси) збільшилися з 31,2 млн грн у 2020 році до 39,2 млн грн у 2024 році. Це є свідченням того, що підприємство посилило інвестицій у довгострокові ресурси, що певною мірою може покращити виробничий потенціал підприємства та знизити ризик нестабільності.

Операційна гнучкість, яку можна оцінити за станом оборотних активів, є досить нестійкою. Скорочення оборотних активів з 13,4 млн грн у 2020 році до 7,5 млн грн у 2024 році сигналізує про зниження фінансової гнучкості. Це, в принципі, потенційний ризик для оперативних витрат, особливо у випадку форс-мажорних ситуацій або нестабільності ринку. Подальше зменшення оборотних активів може призвести до посилення кредитної залежності або зменшення запасів для проведення експлуатаційних дорожніх робіт, що впливатиме на стійкість постачань та здатність реагувати на економічні виклики.

Загалом, у підприємства існує запас довгострокової стабільності, але воно має потенційні ризики, пов'язані зі зниженням оборотних активів, що може

впливати на його роботу у складних економічних умовах.

Порівнюючи динаміку виробничих запасів і даних про дебіторську заборгованість Кіровоградської ДЕД, маємо можливість стверджувати, що в межах обох показників спостерігається падіння (рис. 2.2).

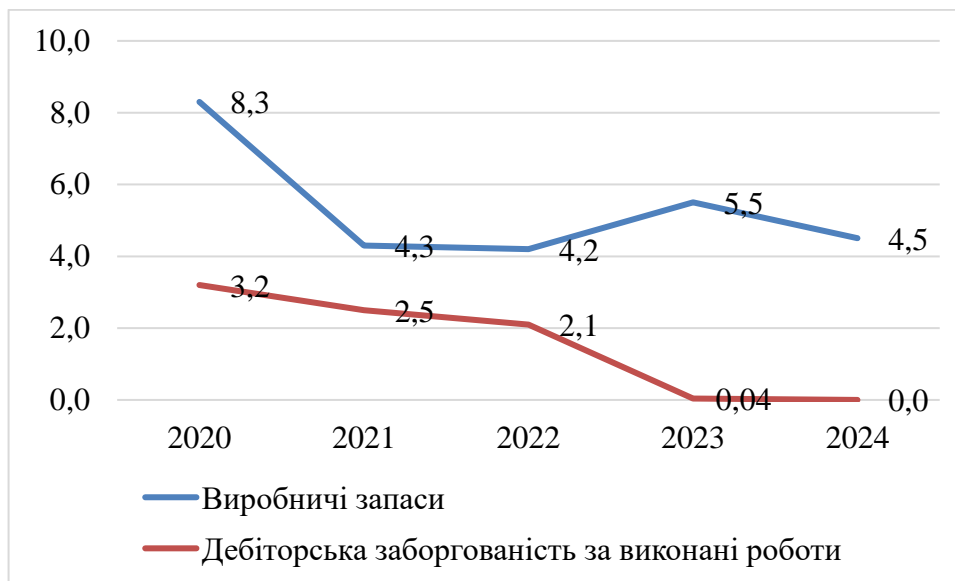


Рисунок 2.2 – Порівняння виробничих запасів і дебіторської заборгованості Кіровоградської ДЕД за 2020-2024 рр.

Джерело: офіційна звітність підприємства

Ключові спостереження можна описати так: у 2020 році обсяг запасів становив 8,3 млн грн, тоді як у 2024 році майже удвічі менше – 4,5 млн грн. Найбільш суттєве зниження відбулося у 2021 році (4,3 млн грн), що є наслідком складної ситуації із постачанням матеріалів.

Значне зменшення дебіторської заборгованості відбувається на фоні скорочення обсягів виробничої діяльності. У 2020 році дебіторська заборгованість становила 3,2 млн грн, у 2024 році – нуль. Особливо різке падіння відбулося між 2022 і 2023 роками (з 2,1 млн грн до 0,04 млн грн).

Зменшення виробничих запасів неминуче призведе до підвищення ризику нестачі матеріалів при зростанні потреб, особливо в умовах непередбачуваних перебоїв постачання. Відсутність дебіторської заборгованості свідчить про обмеження обсягів робіт, виконаних на умовах відстрочки платежу. Загалом, скорочення запасів в умовах нестійкого безпекового середовища може

створювати ризики відносно швидкого реагування на екстрені запити.

Загалом, ситуація в дорожньому будівництві в Україні суттєво змінилася через війну, що безпосередньо впливає на дорожньо-експлуатаційні ділянки (ДЕДи) у регіонах, в тому числі і на підприємство, на базі якого виконувалася ця робота. Через суттєве скорочення фінансування капітальних проєктів, таких як нове будівництво та капремонт, ДЕДи залишилися з меншими обсягами замовлень. Переважно зусилля підприємств-дорожників тепер спрямована на аварійне латання, ямковий ремонт, зимове утримання доріг тощо.

Місцеві бюджети та підрядні організації мають обмежені кошти на утримання техніки, оплату праці, закупівлю матеріалів, через це частина працівників переведена на неповний робочий день. Поряд із цим частина працівників мобілізована до ЗСУ, що ускладнює кадрове забезпечення. Під час практики було з'ясовано, що Філія «Кіровоградська ДЕД» фактично працює у режимі виживання, виконуючи переважно функції утримання доріг. Її стабільна робота та розвиток прямо залежить від закінчення війни та масштабного запуску національних інфраструктурних програм відновлення.

У продовження аналізу потрібно вивчити стан показників зобов'язань Філії. Потрібно зазначити, що зобов'язання підприємства – це, за своїм змістом, його фінансова відповідальність, що виникає внаслідок минулих угод і потребує погашення. Вони поділяються на довгострокові (банківські кредити, фінансові зобов'язання, відстрочені платежі) та поточні (короткострокові кредити, кредиторська заборгованість, розрахунки з бюджетом і персоналом підприємства по оплаті праці).

Вплив зобов'язань на економічний ризик проявляється через зміни у фінансовій стійкості. Так, висока частка короткострокових зобов'язань може посилити ризик ліквідності, а значні довгострокові зобов'язання можуть обмежити можливість залучення нового фінансування для роботи підприємства. Надмірні борги без ефективного плану погашення можуть взагалі призвести до фінансової кризи. Натомість, раціональне управління зобов'язаннями дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити стабільність

бізнес-одиниці.

Динаміка зобов'язань відстежується на рис. 2.3.

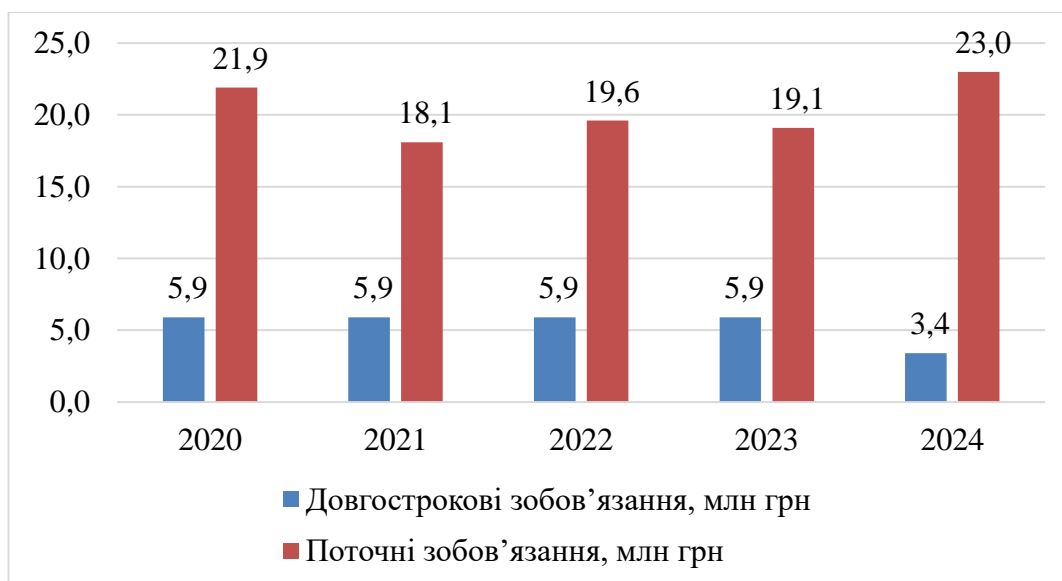


Рисунок 2.3 – Порівняння довгострокових і поточних зобов'язань Кіровоградської ДЕД за 2020-2024 рр.

Джерело: офіційна звітність підприємства

Огляд ситуації дає змогу сформулювати такий логічний підсумок: довгострокові зобов'язання протягом 2020-2023 рр. стабільні на рівні 5,9 млн грн. У 2024 році зафіксоване зниження до 3,4 млн грн, тобто на 2,5 млн грн або 42%. Скорочення довгострокових зобов'язань відбулося за рахунок погашення попередніх боргів.

Поведінка поточних зобов'язань така: 2020 рік – 21,9 млн грн, 2021 рік – 18,1 млн грн (зниження), 2022 рік – 19,6 млн грн (невелике зростання), 2023 рік – 19,1 млн грн (знову зниження), 2024 рік – різке зростання до 23,0 млн грн (максимум за період спостережень). В основному поточні зобов'язання зросли у 2024 році у зв'язку із затримками з розрахунками з постачальниками. Це потребує пильного контролю ліквідності.

Розгляд фактів та інтерпретація цих даних дає змогу побачити тенденції у фінансовій структурі, зокрема зменшення довгострокових зобов'язань у 2024 році та коливання поточних зобов'язань. Якщо зробити синтез інформації, можна стверджувати, що фінансова стратегія, найближчим часом буде

спрямована на зниження довгострокових зобов'язань.

Глибший погляд на ситуацію дозволяє оцінити потенційні ризики: стабільність довгострокових зобов'язань до 2023 року могла забезпечувати певну прогнозованість фінансових потоків, тоді як зниження у 2024 році змінює загальну картину. У межах значень поточних зобов'язань спостерігаємо значні коливання. Прийняття того, що невизначеність – це факт, є ключовим у фінансовому аналізі. Незважаючи на видимі тенденції, завжди є зовнішні та внутрішні фактори, які можуть змінити фінансову ситуацію. Тому гнучкість у управлінні зобов'язаннями та відповідні механізми є критично важливими.

Аналіз показників чистого прибутку має безпосередній зв'язок із ризикозахищеністю (рис. 2.4).

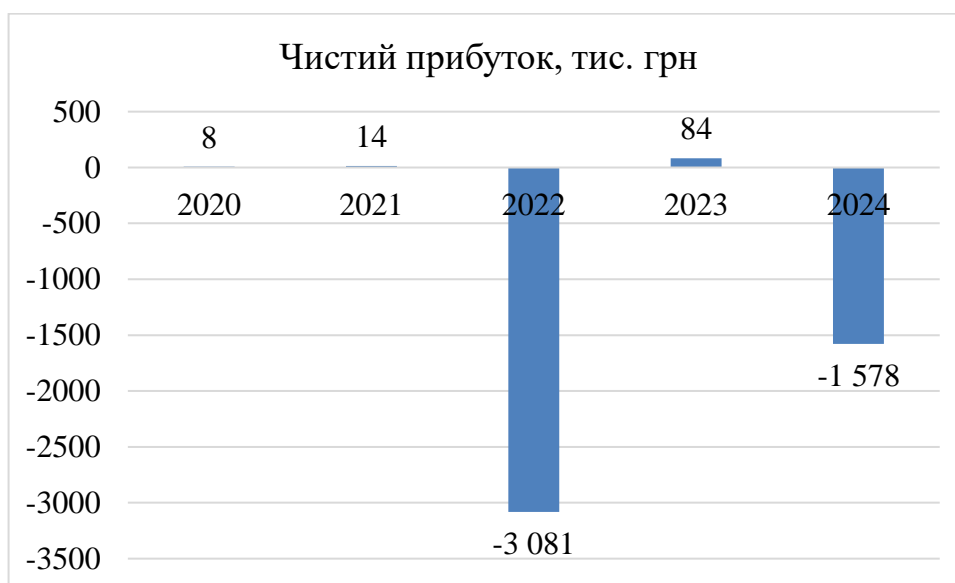


Рисунок 2.4 – Динаміка чистого прибутку Кіровоградської ДЕД за 2020-2024 рр.

Джерело: офіційна звітність підприємства

Розгляд діаграми на рис. 2.4 через призму важелів менеджменту ризикозахищеності дає підстави для виділення декількох ключових аспектів: по-перше, це значне падіння прибутку в 2022 році (-3,081 тис. грн) та повторне зниження у 2024 році (-1,578 тис. грн) фактично вказують на фінансові шоки для підприємства та високі ризики фінансової нестабільності. Періодичні коливання прибутку сигналізують про низьку адаптивність до змін у

середовищі.

Такі важелі, як резервний капітал, диверсифікація джерел доходу та більш ретельне стратегічне планування, могли б зменшити негативний вплив кризових років, проте реальність військово-політичної ситуації поки що не дає таких можливостей. Динаміка прибутків свідчить про необхідність довгострокових механізмів управління ризиками, таких як гнучкі стратегії фінансування, раннє виявлення ризиків та використання аналітичних моделей прогнозування.

Аналіз витрат та економічного ризику Кіровоградської ДЕД дає нам такі висновки: у 2020 році загальні витрати становили 75 421 тис. грн, що є найвищим показником за період 2020-2024 рр. У 2021 році відбулося зниження витрат до 47 881 тис. грн, або на 36,5%, при цьому матеріальні витрати зменшено більше ніж удвічі. Це досить ризиковано і пов'язано із зовнішніми обмеженнями (COVID-19). У 2022 році різке скорочення витрат до 16 071 тис. грн, усі статті витрат значно скорочено, що пов'язано із повномасштабним російським вторгненням в Україну. На той час відбулася часткова зупинка діяльності та криза. У 2023 році витрати зросли до 51 281 тис. грн, спостерігалось деяке відновлення активності. Матеріальні витрати майже повернулися до попередніх значень, проте у 2024 році знову відбулося падіння сукупних витрат до 31 848 тис. грн і скорочення матеріальних затрат (-38,1%) та оплати праці (-50,8%) порівняно з 2020 роком.

У цілому, спостерігається висока чутливість витрат до зовнішніх факторів, особливо у 2022-2024 роках. Це свідчить про економічну нестабільність та підвищений рівень ризику, пов'язаний з війною, інфляцією та іншими економічними труднощами.

У табл. 2.1 сформовано авторське бачення взаємозв'язку операційних витрат підприємства «Філія «Кіровоградська ДЕД» і можливого економічного ризику, який супроводжує діяльність цього підприємства протягом 2020-2024 років. Очевидно, що Філія «Кіровоградська ДЕД» переживає критичний етап своєї діяльності, оскільки скорочення фінансування та нестабільність ринку

значно впливають на її економічну стійкість. Бізнес-обґрунтування змін свідчить про необхідність оптимізації фінансових потоків, зокрема зменшення довгострокових зобов'язань та контроль ліквідності поточних.

Таблиця 2.1 – Взаємозв'язок витрат та економічного ризику Кіровоградської ДЕД за 2020-2024 роки

Рік	Загальні витрати (тис. грн)	Зміна витрат (%)	Характеристика діяльності	Розмір економічного ризику	Коментарі щодо витрат
2020	75 421	-	Звичний режим, стабільна робота	Низький	Високі матеріальні витрати та фонд оплати праці
2021	47 881	-36,5%	Коригування через зовнішні обмеження	Середній	Матеріальні витрати зменшено більш ніж у 2 рази
2022	16 071	-66,4%	Часткова зупинка, вплив війни	Високий	Максимальне скорочення усіх статей витрат
2023	51 281	+219,2%	Відновлення активності	Середній	Збільшення матеріальних витрат
2024	31 848	-37,9%	Зниження виробничої активності	Підвищений	Значне скорочення матеріальних витрат та зарплат

Джерело: сформовано авторкою

Враховуючи основні аспекти проведеного аналізу, можна стверджувати, що стійкість до ризиків Кіровоградської ДЕД залежить від здатності швидко реагувати на зміни та втілювати гнучкі творчі управлінські рішення.

2.3. Аналітичний розгляд результативності менеджменту ризикозахищеності Філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця» ДП «Кіровоградський облавтодор»

Фінансова стійкість та здатність підприємства реагувати на раптові ризики тісно пов'язана із ліквідністю. Висока ліквідність означає, що підприємство має достатньо коштів для невідкладного реагування на зовнішні ризики, включаючи економічні шоки, перерви в постачанні, зміни у законодавстві. Моніторинг ліквідності дає ґрунт для прогнозування розгортання можливих кризових ситуацій та вчасного запуску механізмів ризик-менеджменту. Якщо підприємство демонструє зниження показників ліквідності, це може бути сигналом про потенційні фінансові труднощі або про необхідність перегляду стратегії управління ризиками.

Коефіцієнт покриття Кіровоградської ДЕД показує здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання обіговими активами. У 2020 році він фіксується на рівні 0,61, що є прийнятним рівнем. До 2024 року він знизився до 0,33, а це вже нижче критичного значення (0,5-0,7) і сигналізує про ускладнення з покриттям поточних зобов'язань (рис. 2.5).

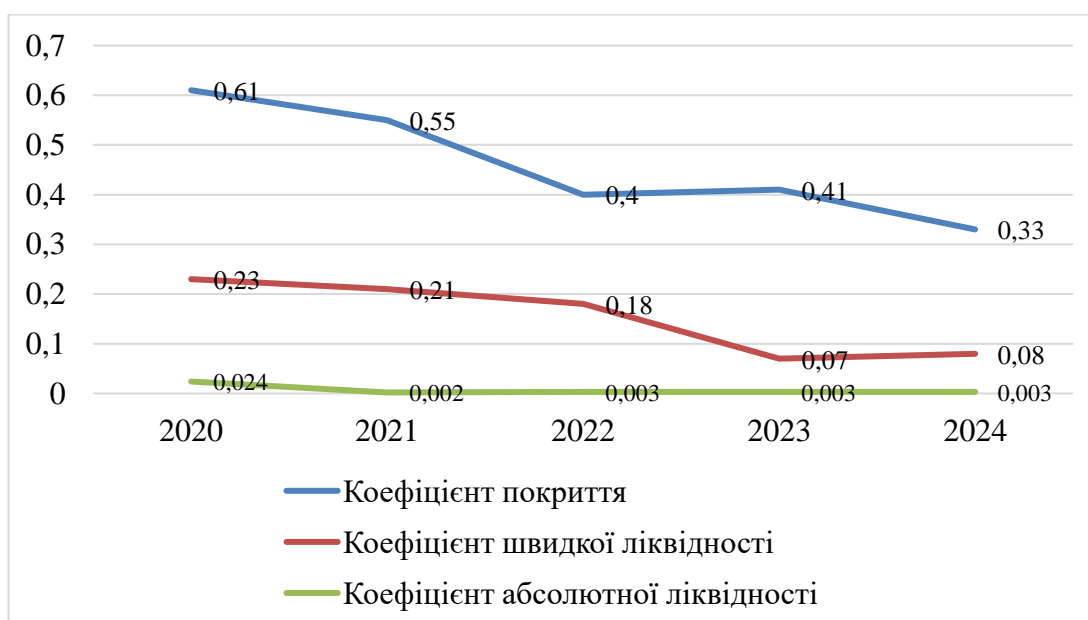


Рисунок 2.5 – Показники ліквідності Кіровоградської ДЕД за 2020-2024 рр.

Джерело: розраховано авторкою за офіційною звітністю підприємства

Коефіцієнт швидкої ліквідності оцінює здатність розрахуватися за короткостроковими зобов'язаннями без урахування запасів. У 2020 році він становив 0,23, до 2024 його значення набуло 0,08. Зменшення вказує на зниження здатності швидко погашати зобов'язання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, показуючи частку зобов'язань, які можуть бути негайно покриті грошовими коштами, перебуває в таких межах: у 2020 році – 0,024, у 2024 році – 0,003. Критично низьке значення протягом всіх п'яти років говорить про відсутність достатньої кількості грошових коштів. Загалом усі без виключення показники ліквідності змінилися у негативний бік, фінансова нестабільність Філії нарастає, платоспроможність суттєво знижується і може призвести до ризику неплатежів у найближчому періоді.

Аналіз динаміки показників ділової активності дозволяє оцінити ефективність управління ресурсами Філії, особливо з позиції ризикозахищеності, що відображає здатність пристосовуватися до зовнішніх проблем та внутрішніх загроз. Коефіцієнт оборотності активів Кіровоградської ДЕД зменшився з 1,67 до 0,59 (абсолютне відхилення: -1,08; відносне: 35,3%). Це свідчить про зниження ефективності використання всіх активів філії. У контексті ризикозахищеності – це негативна ознака, що може вказувати на загрозу втрати прибутковості або збільшення неопераційних активів.

Коефіцієнт оборотності запасів обвалився майже на половину (з 8,93 до 4,93), що є доказом того, що повільніше вивільнення ресурсів створює ризики ліквідності та перевитрати на їх зберігання. Оборотність дебіторської заборгованості суттєво зросла – з 17,65 до 28,14, тобто на 159,5%. Це неоднозначна динаміка, з одного боку – це плюс, з іншого, падіння обсягів виробництва несе негативні наслідки. Оборотність кредиторської заборгованості різко впала (з 11,23 до 1,98). Це свідчить про проблеми з платоспроможністю або зміну умов співпраці з постачальниками, що підвищує ризики фінансової нестабільності. Оборотність власного капіталу знизилась майже вчетверо. Це негативний сигнал для інвесторів, оскільки означає зменшення ефективності використання вкладених коштів.

Оборотність основних засобів також суттєво зменшилась (на 3,56), тобто ефективність використання матеріально-технічної бази також похитнулася, що створює ризики довгострокової втрати конкурентоспроможності.

Отже, менеджмент Філії стикається зі зниженням загальної ефективності використання активів, зокрема запасів, основних засобів та власного капіталу.

В табл. 2.2. представлено результати аналітичного дослідження показників ділової активності підприємства через призму менеджменту ризикозахищеності.

Таблиця 2.2 – Вплив показників ділової активності Кіровоградської ДЕД на стан ризикозахищеності

Показник	2020 рік	2024 рік	Відхилення (+,-)	Відхилення (%)	Оцінка ризикозахищеності
Оборотність активів	1,67	0,59	-1,08	35,3	Значне зниження ефективності використання активів та зростання ризику втрати прибутковості
Оборотність запасів	8,93	4,93	-4,00	55,2	Запаси обертаються повільніше та зростає ризик ліквідності та надлишкових витрат
Оборотність кредиторської заборгованості	11,23	1,98	-9,25	17,6	Різде уповільнення розрахунків з кредиторами і ріст ризику втрати довіри постачальників
Оборотність власного капіталу	4,42	1,35	-3,07	30,6	Зменшення ефективності використання капіталу, зниження інвестиційної привабливості

Джерело: розраховано авторкою за офіційною звітністю підприємства

На підставі аналітичного огляду можна констатувати, що Філія демонструє погіршення більшості показників, що знижує загальний рівень ризикозахищеності діяльності.

Проведення аналізу фінансової стійкості Філії за 2020-2024 роки дає підґрунтя для висновку про те, що підприємство реалізує роботу з невизначеністю, оскільки показники змінюються у динаміці, відображаючи адаптування до зовнішніх умов. Зокрема, коефіцієнт структури капіталу (співвідношення залучених і власних коштів) знизився з 1,65 у 2020 році до 1,30 у 2024 році (абсолютне відхилення -0,36), що говорить про активне прагнення до більш збалансованого фінансування та зменшення залежності від зовнішніх ресурсів (рис. 2.6).

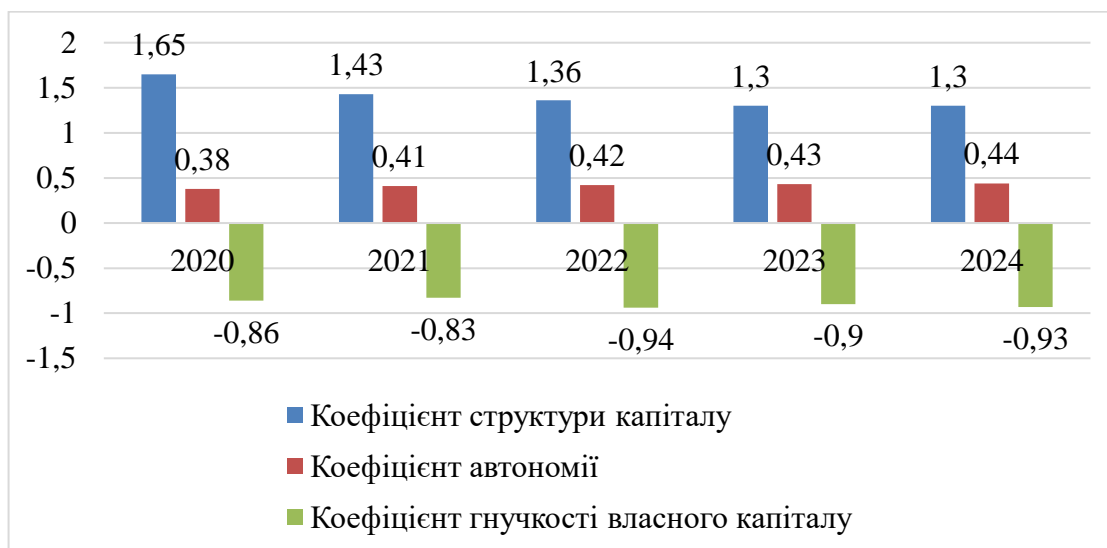


Рисунок 2.6 – Коефіцієнти фінансової стійкості Кіровоградської ДЕД за 2020-2024 рр.

Джерело: розраховано авторкою за офіційною звітністю підприємства

Коефіцієнт автономії зріс із 0,38 до 0,44 (відносне відхилення 115,54%), що підкреслює вирішальне значення фінансової незалежності в нестабільному середовищі та зусилля стосовно управління власними коштами й поступове зменшення ризику втрати ліквідності. Коефіцієнт гнучкості власного капіталу залишається негативним, коливаючись від -0,86 до -0,93, але має певні зміни протягом аналізованого періоду. Абсолютне відхилення становить -0,07, а відносне становить -108,21%, що вказує на дієві рамки управління фінансами та

необхідність стратегічного підходу до підвищення фінансової гнучкості.

Загалом спостерігається активне прагнення керівництва до фінансової стабільності через поступове покращення коефіцієнта автономії та контроль рівня залучених коштів. Однак збереження негативного значення коефіцієнта гнучкості капіталу потребує додаткових стратегій для підвищення ліквідності та ефективного використання власного капіталу.

Аналіз фінансової стійкості Філії «Кіровоградська ДЕД» демонструє загальне погіршення ліквідності та платоспроможності, що створює ризики фінансової нестабільності. Застій у використанні активів та поступове зниження їх оборотності сигналізує про необхідність набуття нових управлінських навичок, що може вимагати адаптації до нових ринкових умов. Скорочення коефіцієнта покриття з 0,61 до 0,33 та швидкої ліквідності з 0,23 до 0,08 свідчить про обмежену здатність підприємства до оперативного реагування на фінансові ризики. Водночас критично низьке значення абсолютної ліквідності (з 0,024 до 0,003) вказує на дефіцит грошових коштів, що посилює ризик неплатежів.

Скорочення обсягів кредитування української економіки впливає на можливості всіх суб'єктів господарювання, в тому числі й підприємства, яке досліджується у цій роботі, щодо залучення додаткових фінансових ресурсів, що посилює потребу у пошуку внутрішніх резервних механізмів. Різке падіння оборотності кредиторської заборгованості (з 11,23 до 1,98) загострює загрози втрати довіри постачальників та може вплинути на стабільність матеріального постачання. Уповільнення оборотності власного капіталу та основних засобів створює довгострокові загрози конкурентоспроможності. Впровадження інноваційних управлінських рішень та модернізація фінансових стратегій необхідні для збереження стійкості підприємства, тому визначальним завданням менеджменту є стабілізація негативної стратегічної динаміки через ефективне управління фінансами та підвищення адаптивності до змін. Загальна картина вказує на необхідність перегляду моделей ризик-менеджменту для забезпечення фінансової безпеки в умовах нестабільної зовнішньої ситуації.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДП «КІРОВОГРАДСЬКИЙ ОБЛАВТОДОР»

3.1. Мотиваційна стратегія оптимізації управління персоналом

У сучасних підходах щодо управління персоналом набули першочергового значення соціально-психологічні способи управління, сутність яких передбачає зміну ролі людини, коли вона із простого працівника, що бездумно виконує накази керівництва, постає в ролі найціннішого активу організації – її інтелектуального капіталу.

Особливої актуальності в умовах сьогодення набуває необхідність удосконалення мотиваційного менеджменту в умовах війни, коли матеріальні інструменти мотивації персоналу є доволі обмеженими. Одним із потужних способів активізації персоналу організації є побудова мотиваційної стратегії. Її ключовою метою є створення економічно необхідних умов, які допомагають досягнути стратегічних завдань співробітників у процесі функціонування організації.

Сутність чинників та факторів, які впливають на трудову активність співробітників є недостатньо визначеною. Внутрішній процес мотивації визначає поведінку людини і впливає на її вибір в тій чи іншій ситуації. Мотивація – це певна множина внутрішніх та зовнішніх спонукальних чинників, які надають їй певної спрямованості й орієнтовані на досягнення конкретних цілей. Мотивація є важливою детермінантою управління персоналом та головним складником процесу менеджменту підприємства. Деякі дослідники наполягають на тому, що найбільш дієвою системою мотивації є робота на результат тому, що це уможливорює отримання співробітниками доходу, який прямо корелює із їхнім трудовим внеском.

Для побудови системи мотиваційного менеджменту на підприємстві, на наше переконання, найбільший вплив мають сприйняті співробітниками трудові цінності, які керують його трудовими вчинками. Трудова свідомість

працівника зумовлена як ціннісними орієнтаціями людини, так і певними обставинами професійного трудового життя. Вважаємо, що головна мета мотиваційного менеджменту на підприємстві повинна полягати у стимулюванні бажаної поведінки працівників та одночасному досягненні стратегічних цілей, які окреслені для підприємства.

Бажання персоналу якісно, ефективно та з великою віддачею працювати, проявляти творчу ініціативу, залежить від очікування розміру винагороди за роботу. Якщо цінність винагороди більше, ніж очікування працівника, то це збільшує прагнення працювати більше, ліпше та якісніше. І навпаки.

На наше глибоке переконання, розробку системи заходів щодо поліпшення мотиваційного менеджменту необхідно розпочинати із окреслення мотиваційної стратегії, яка передбачатиме чіткий алгоритм заходів із стимулювання персоналу, орієнтований на зростання його трудового внеску у піднесення продуктивності операційної та виробничої діяльності підприємства.

Мотиваційна стратегія підприємства – це підсистема, покликана реалізувати довгостроковий перелік кроків щодо побудови концепції інтелектуального розвитку персоналу підприємства для забезпечення вищого рівня конкурентоздатності організації.

Побудові мотиваційної стратегії управління персоналом повинно передувати визначення її ключових принципів, які представлені нами на рисунку 3.1. Ці принципи говорять про наступне: співробітники мають відчувати визнання свого внеску у роботу підприємства; персонал організації повинен отримувати достойну справедливу винагороду за свої роботи; для персоналу організації має бути створена дієва, ефективна, зрозуміла система мотиваційного менеджменту; способи спонукання до роботи повинні бути сприйняті працівниками підприємства та задовольняти головні стимули до роботи.

Пропонуємо увесь спектр підходів до вироблення мотиваційної стратегії розглядати у двох вимірах. Перша компонента такого виміру полягає у необхідності розгляду мотиваційної стратегії у фокусі загального стратегічного



Рисунок 3.1 – Принципи побудови мотиваційної стратегії

Джерело: удосконалено на основі [28]

менеджменту організації. Як одна з функцій менеджменту, мотивація до продуктивної трудової діяльності відображає процес пошуку у співробітників внутрішнього спонукання та поклику до виконання раціональних дій та досягнення основних завдань розвитку підприємства, відповідно до функціональних обов'язків та посадових інструкцій.

У роботі представлена структурно-логічна схема стратегічного мотиваційного менеджменту персоналу підприємства (рис. 3.2).

Початковим структурним складником стратегічного мотиваційного менеджменту персоналу в організації є викристалізація місії. Потім послідовність формування системи стратегічного мотиваційного менеджменту персоналу в організації здійснюється згідно такої послідовності: вироблення стратегічного переліку інструментів генерації мотиваційного потенціалу; реалізація прийнятих стратегій та адаптація їх до нових вимог; проведення стратегічного контролю у системі мотиваційного менеджменту підприємства.



Рисунок 3.2 – Структурно-логічна схема стратегічного мотиваційного менеджменту персоналу підприємства

Джерело: удосконалено авторкою на основі [28]

Другою структурною складовою стратегічного мотиваційного менеджменту персоналу в організації є зміщення акценту на її розгляд у якості однієї з функціональних стратегій організації. Функціональна стратегія організації – це дещо ієрархічно нижчий план розвитку організації, який деталізує певні напрямки розвитку підприємства. На нашу думку, функціональна стратегія (або певна їх сукупність) повинна містити вироблення

системи мотивації співробітників для кожної функціональної групи працівників. Такі групи мають створюватися відповідно до певних психологічних особливостей співробітників та їхніх особистих потреб, запитів та вимог у діловій, особистій та професійній сфері. Переконані, що такий підхід уможливить якісніше, раціональніше, дієвіше формування системи головних стимулів та мотивів у всіх співробітників, що врешті сприятиме ліпшій продуктивності праці на підприємстві.

З нашої точки зору, принципово важливо підходити будувати стратегію мотиваційного менеджменту у формі певного алгоритму (рис. 3.3) з деталізацією ключових етапів при окресленні загальної стратегії функціонування підприємства. Пропонуємо, побудову такого алгоритму варто розпочинати із встановлення завдань системи мотиваційного менеджменту відповідно до загальної мети та стратегії функціонування організації. У ролі головних мотиваційних завдань пропонуємо розглядати наступні: строки та повнота досягнення запланованих цілей розвитку підприємства; підвищення продуктивності праці; пошук ефективних інструментів залучення та утримання працівників із високим рівнем кваліфікації, досвіду, знанням іноземних мов, креативним мисленням, гнучких до інноваційних перетворень; стимулювання потрібної підприємству організаційної поведінки співробітників; справедливий та раціональний розподіл фонду оплати праці.

На наступному етапі має бути здійснений аналіз трудового потенціалу на підприємстві для того, щоб «побачити» чи відповідає він можливостям досягнення запланованих цілей. Однією із важливих задач у процедурі оцінки стану трудового потенціалу на підприємстві є обрання системи критеріїв оцінювання. До складу таких критеріїв доцільно включити такі два складники: рівень кваліфікаційного потенціалу, в тому числі наявний освітній рівень співробітників, інтелектуальний рівень, їхні здібності та навички; рівень особистісного потенціалу, який проявляється через ставлення до праці, ціннісні орієнтації співробітників, соціалізацію працівників.

Найбільш розповсюдженим видом аналізу трудового потенціалу є



Рисунок 3.3 – Алгоритм розробки мотиваційної стратегії підприємства

Джерело: удосконалено авторкою на основі [28]

атестація співробітників, на основі якої доволі зручно приймати рішення відносно удосконалення наявних способів мотивації співробітників, пошуку шляхів їхнього професійного зростання, удосконалення системи професійного відбору персоналу, способів підвищення кваліфікації персоналу.

Внаслідок оцінки трудового потенціалу керівництво матиме «мотиваційний портрет» підприємства, як в цілому, так і диференційований за професійним складом, гендерною ознакою, мотиваційними особливостями. Ґрунтуючись на даних такого мотиваційного моніторингу доцільно зробити основні висновки про стан мотиваційного менеджменту на підприємстві та вживати необхідних заходів щодо його поліпшення. В результаті проведеної оцінки необхідно вивчити обсяг трудового внеску кожного співробітника у результати трудової діяльності. Як наслідок здійсненої оцінки може бути прийняте рішення про або навчання, або підвищення кваліфікації, або пошук нових, більш дієвих мотиваційних інструментів для співробітника (певної групи співробітників) підприємства.

Важливим, на нашу думку, компонентом мотиваційної стратегії є створення мотиваційного профілю підприємства. Мотиваційний профіль – це множина головних цінностей й потреб співробітників організації, а також певна вимірювана межа їхнього вираження. Мотиваційний профіль формується через співставлення істотності певних мотиваційних чинників. Такий спосіб передбачає, що здійснення мотиваційного менеджменту завжди є унікальним. Формування загального переліку мотивів, які є найбільш значимими для конкретного працівника уможливорює за використання конкретних способів оцінки порівнювати різні чинники для працівників у, так би мовити, єдиній системі координат, проводити довгострокове прогнозування та здійснювати удосконалення системи мотиваційного менеджменту. Разом із тим, це створює передумови для побудови раціональної системи мотивації та стимулювання співробітників, визначати інструменти мотивування персоналу.

Удосконалення мотиваційного менеджменту на засадах бізнес-лідерства повинно розкрити особливості спонукання персоналу до активної трудової

діяльності. У кожній дії людини є спонукальний мотив. В кожній конкретній ситуації людина сама вирішує, який той чи інший вчинок здійснити, виходячи з власних потреб, внутрішніх спонукальних чинників активності. Потреби кожної конкретної особи є унікальними та відмінними, залежно від ступеня їх задоволення. Усвідомлення людиною необхідності реалізувати свої потреби породжує цікавість, який є реальною причиною вчинків. Втілення інтересу може реалізовуватися за допомогою системи стимулів.

Жага особи до покращення власного добробуту обумовлює зростання якості та кількості трудового внеску. Питання про пріоритетність матеріальної мотивації, порівняно із нематеріальною залишається дискусійним і вкрай індивідуалізованим. Матеріальна мотивація має певні переваги та є, у більшості випадків, домінуючою. Мотивація персоналу не може бути дієвою та ефективною без задоволення базових матеріальних потреб й повинна бути спрямована на матеріальні інтереси співробітників. Зростання ролі нематеріальної мотивації має свій прояв через те, що вона є важливим катализатором, який може значно підвищити трудовий внесок співробітників та допомогти реалізувати власні амбітні цілі та цілі підприємства.

Ми пропонуємо після процесу окреслення ефективних інструментів мотивування персоналу порівняти розмір грошового та негрошового стимулювання співробітників з існуючим фінансовим потенціалом організації.

Твердо переконані, що після прийняття за основу концепції матеріального та нематеріального стимулювання потрібно здійснити інформування співробітників про особливості запровадженої системи. Кінцевою метою мотиваційної стратегії є імплементація системи мотиваційного менеджменту на підприємстві.

Аналіз дієвості реалізації мотиваційної стратегії співробітників проводять за ключовими напрямками ефективності задоволеністю працею загалом, задоволеністю за мотиваційними факторами, задоволеністю системою стимулювання в цілому, трудова активність співробітників тощо.

3.2. Стратегія ефективного використання людського капіталу для досягнення бізнес-лідерства підприємства

Нині велика кількість українських підприємств дуже гостро відчують брак працівників, а особливо кваліфікованих фахівців. Російсько-українська війна, яка триває вже одинадцять років та пов'язані з неї мобілізаційні процеси вилучили з реальної економіки значну чисельність кваліфікованого персоналу. Також до викликів, які висувають додаткові вимоги до рівня кваліфікації персоналу на підприємстві слід віднести наступні: зростання запитів споживачів щодо рівня якості продукції; ускладнення інформаційного обміну; вимога постійного удосконалення пропонованих послуг; використання у виробничому процесі більш складних систем; зростання технологічності операційних процесів; необхідність ширшого впровадження інноваційної діяльності. У свою чергу це зумовлює зростання кваліфікаційних вимог щодо співробітників українських підприємств, установ та організацій, їхніх знань, умінь, навичок, бажання опановувати нові знання, якісно, довго та продуктивно працювати. А це вимагає пошуку нових дієвих підходів щодо використання людського капіталу підприємства для досягнення ним бізнес-лідерства на ринку та отримання кращих конкурентних переваг.

Зрозуміло, що будь-якому підприємству чи організації притаманні такі три ключові групи складників: існуючі матеріальні активи і професійні компетенції фахівців; нематеріальні активи організації, період накопичення яких займає доволі тривалий період часу та формується завдяки проведенню інвестиційної діяльності; здібності та навички, які втілені в людському капіталі організації.

Основним чинником забезпечення бізнес-лідерства підприємства на ринку є побудова якісного, гнучкого, ефективного, адаптивного механізму взаємозв'язків між ресурсним потенціалом підприємства – з однієї сторони; здібностями, кваліфікацією, рівнем мотиваційного менеджменту, заробітної плати, ставленням з боку керівництва – з іншої сторони та існуючими конкурентними перевагами, завдяки яким підприємство формує передумови для утримання високих стійких

конкурентних позицій на ринку протягом тривалого часу.

З огляду на такий підхід до розгляду бізнес-лідерства підприємства, це вимагає формування стратегій продуктивного використання унікальних потенційних можливостей організації, перш за все, її людського капіталу та завдяки його поєднанню з виробничим капіталом уможлиблює створення якісних продуктів.

В основу побудови стратегії бізнес-лідерства підприємства та, перш за все, його мотиваційного менеджменту слід покласти наступні положення.

1) Діяльність підприємства, як самостійного, незалежного економічного суб'єкта підпорядковується дії внутрішніх (рівня компетентності персоналу, матеріального та нематеріального стимулювання, плинності кадрів, корпоративної культури організації, соціально відповідального ведення бізнесу) та зовнішніх (рівня економічних та господарських ризиків, розвитку міжнародної економіки, політичної ситуації) чинників.

2) Підприємство як відкрита соціально-економічна система забезпечує функціонування широкої гами вертикальних та горизонтальних взаємозв'язків між працівниками підприємства, власниками ресурсів, податковими органами, банківськими і кредитними установами та гармонізує узгодження їхніх різноманітних інтересів.

Враховання основних стратегічних рішень відносно майбутнього розвитку організації при продуктивному використанні унікальних конкурентних переваг, на нашу думку, повинно передбачати: забезпечення якісних, комфортних умов праці, безпеку виробничого середовища; запровадження ефективних форм та способів регулювання соціально-трудова відносин в колективі; встановлення етичних норм та принципів стосунків у виробничому колективі, напрацювання кодексу ділової етики.

На наше переконання, надзвичайно вагоме значення для поліпшення мотиваційного менеджменту на підприємстві на засадах бізнес-лідерства має розробка ефективної політики зайнятості, яка передбачатиме постійну оцінку стану ринку праці, удосконалення систему винаймання працівників, пошук та

запровадження оптимальних режимів праці та відпочинку.

Упевнені, що профорієнтаційні заходи та кроки щодо адаптації персоналу у ДП «Кіровоградський облавтодор» необхідно здійснювати, базуючись на постійному підвищенні освітнього та кваліфікаційного рівнів співробітників організації.

Для удосконалення мотиваційного менеджменту на досліджуваному нами підприємстві пропонуємо розпочати розробку концепції розвитку персоналу, яка буде містити інноваційні форми та методи навчання, планування розвитку ділової кар'єри співробітників, заходи щодо професійного та службового просування кар'єрними сходами, програму створення кадрового резерву на підприємстві.

На наше глибоке переконання, для створення передумов розвитку підприємства на засадах бізнес-лідерства, першочергову увагу слід приділити удосконаленню механізму менеджменту трудовою мотивацією співробітників підприємства ДП «Кіровоградський облавтодор». Удосконаленню існуючих форм та систем оплати праці, їх матеріальної та нематеріальної складової має бути приділено більше уваги з боку керівництва підприємства.

Створення новітніх та удосконалення існуючих інструментів соціального розвитку, поліпшення інформаційного супроводу кадрової роботи на підприємстві, ужиття дієвих заходів щодо поліпшення усієї системи менеджменту персоналу та її складників мають залишатися ключовими пріоритетами діяльності керівництва підприємства.

В основу побудови стратегії розвитку підприємства на засадах бізнес-лідерства ми пропонуємо взяти інноваційну стратегію, як необхідну передумову для здійснення та поглиблення наукових досліджень з їхньою наступною імплементацією. Власне наукова робота на підприємстві повинна бути зосереджена на залученні нових знань та їх реалізації в практичній діяльності на підприємстві.

Передбачаємо, що переваги від посилення інноваційної складової мотиваційного менеджменту на підприємстві дозволять персоналу на

підприємстві більшою мірою здійснювати самоідентифікацію за рахунок більших можливостей для самореалізації; прагнути до зростання своїх професійних компетенцій; мати більше можливостей для кар'єрного просування завдяки ініціативності. Для менеджменту підприємства це створить передумови для планування робіт щодо побудови більш ефективної системи мотиваційного менеджменту, забезпечить ефективну підтримку з боку персоналу підприємства в частині впровадження нових складних рішень щодо мотивування співробітників, підвищить якість прийнятих управлінських рішень, закладе міцний фундамент для створення потужного кадрового резерву. В цілому для підприємства ДП «Кіровоградський облавтодор» це матиме наслідком зростання прибутковості, поліпшення виробничого клімату, міжособистих стосунків, зростання здорової ініціативи в організації.

Для реалізації стратегічних завдань щодо удосконалення мотиваційного менеджменту на підприємстві важливо пам'ятати про спільний вплив та взаємообумовленість усіх складових підсистем на підприємстві, важливість чіткого функціонального поділу посадових обов'язків працівників та їх повноважень, уникнення дублювання функцій з метою уникнення непорозумінь та конфліктів.

До переліку дієвих інструментів удосконалення мотиваційного менеджменту підприємства на засадах бізнес-лідерства, які ми пропонуємо імплементувати у роботу ДП «Кіровоградський облавтодор» віднесемо наступні: визначення та переоцінка потреб у складі, кількості й професійно-кваліфікаційному рівні персоналу підприємства; створення координаційного центру, проведення навчальних заходів, вебінарів, тренінгів, групових заходів, організація анонімного опитування персоналу на постійній основі щодо ефективності існуючого мотиваційного менеджменту на підприємстві, впровадження кадрово-економічних заходів, скерованих на зростання рівня компетентності співробітників, запровадження новітніх сучасних форм організації праці.

Керівництву підприємства треба пам'ятати, що комунікація в колективі

відбувається в системі багатосторонніх інформаційних стосунках, тому надзвичайно важливо дбати про високий рівень довіри як базису плідного співробітництва та культивувати групову орієнтацію на спільний позитивний результат роботи підприємства. Важливий симбіоз у задоволенні запитів персоналу підприємства, його очільників із цільовою виробничою спрямованістю місії, базуючись на постійному професійному розвитку фахових компетентностей та високому рівні корпоративної соціальної відповідальності.

На нашу думку, така концепція зробить можливим не лише системний розвиток особистості, але й закладе надійний фундамент для появи корпоративної еліти та досягнення цілей і завдань, які стоять перед підприємством на засадах бізнес-лідерства в сучасних нестійких економічних реаліях.

Для того, щоб команда мала успіх потрібно ефективно вибудувати внутрішню комунікацію співробітників, звернути особливу увагу на питання ролі лідерства в команді, проводити різні командні заходи, вебінари, семінари, на яких обговорювати важливість володіння мистецтвом управління часом.

Робочі задачі часто націлені на менші робочі групи, а не на окремих співробітників. Для виконання конкретної роботи потрібно створити хороші умови та забезпечити їх якісними ресурсами. Виконання роботи передбачає самостійне прийняття рішень. А певні групи доволі часто мають власні внутрішні суперечності в процесі виконання якоїсь роботи, які не сприяють процесу адаптування та флексибілізації з високим рівнем централізації владних повноважень та відповідальності.

Сильна дієва команда має проводити велику кількість часу разом, аби досягався ефект синергії, зменшувалися непорозуміння, міцнішав зв'язок, швидше вирішувалися виробничі завдання.

Базуючись на описаних вище постулатах й припущеннях щодо використання людського капіталу на ДП «Кіровоградський облавтодор», можемо запропонувати концепцію управління людським капіталом на досліджуваному нами підприємстві (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Концепція управління людським капіталом на ДП
«Кіровоградський облавтодор»

Джерело: удосконалено авторкою на основі [39]

Доцільно зазначити, що одним із ключових факторів розвитку бізнес-лідерства підприємства на ринку є побудова інноваційної корпоративної культури, які містить розробку та перетворення системи менеджменту, яка скерована на вирішення довгострокових завдань.

Для удосконалення мотиваційного менеджменту підприємства ДП «Кіровоградський облавтодор» на засадах бізнес-лідерства, на нашу думку, принципово важливо звернути увагу ще й на такі аспекти. По-перше, потрібно змінювати систему роботи з тим, щоб відбувався систематичний та на постійній основі обмін сферами діяльності між співробітниками підприємства. По-друге, доцільно збільшувати діапазон робіт, завдяки взаємному перенесенню деякої

кількості задач. По-третє, потрібно узагальнювати роботу пов'язаних між собою видів робіт та створювати автономні групи, які здійснюють комплекс задач, які об'єднані між собою.

Рішення керівника при обранні собі членів команди передбачають насамперед наявність професійних якостей. Для побудови комфортного середовища співробітництва, високий ступінь відповідальності, бути орієнтованими на досягнення результату, володіти емоційним інтелектом та соціальними навиками.

Це буде сприяти якісній побудові команди, розумінню та усвідомленню принципів корпоративної культури та етики, як вагомих критеріїв при побудові бізнес-команд.

Ми переконані, що впровадження запропонованих нами елементів концепції управління людським капіталом матиме для ДП «Кіровоградський облавтодор» наступні позитивні наслідки: зростання можливостей підвищення кваліфікації; підвищення задоволеності роботою; зростання трудової мотивації; зростання інтересу до праці; підвищення можливостей самореалізації та самоствердження; поліпшення змісту праці; краще врахування індивідуальних особливостей; зростання рівня соціальної відповідальності; зростання якості продукції; зменшення плинності кадрів.

ВИСНОВКИ

У рамках даної кваліфікаційної роботи нами були отримані наступні ключові висновки.

Опрацювавши теоретичне опрацювання матеріалу, ми виявили, що ефективність діяльності будь-якої організації залежить, насамперед, від її лідера та від його здатності сформувати продуктивну команду однодумців. Існують певні загальні принципи, які можуть бути скеровані на удосконалення менеджменту організацією, шляхом імплементації базових засад лідерства.

У кваліфікаційній роботі з'ясовано, одним із головних завдань якісного управління підприємствами є необхідність формування креативного, ініціативного, фахового лідера. Український ринок праці потребує менеджерів нової формації, тип мислення яких будується на модерному світовому баченні, які можуть приймати ризиковані рішення, гнучко підходити до розв'язання проблем та брати на себе відповідальність за їхню реалізацію.

Результати дослідження доводять важливість побудови дієвої системи мотиваційного менеджменту на підприємстві та процесу формування керівника на основі бізнес-лідерства. Проводячи розгляд лідерства з позиції мотиваційного менеджменту варто зазначити, що саме лідерство є визначальним чинником ефективної роботи підприємства та важливим джерелом утворення конкурентних переваг, які формуються завдяки інноваційним підходам до створення команд, стимулювання інтелектуального розвитку персоналу, мотиваційному управлінню та харизматичному лідерству.

Лідерство кореспондує не тільки зі специфікою чи обранням певного стилю управління, а й з можливістю усвідомлення цілей розвитку організації, умінням пріоритезувати завдання, зосереджуватися на результатах (а не на процесі), творчо вирішувати проблеми, які виникають, здатністю впливати на підлеглих та мотивувати їх до продуктивної діяльності.

Оцінка діяльності підприємств, які входять до системи державної акціонерної компанії «Автомобільні дороги України» засвідчила, що потенціал

лідерства в сучасних умовах набуває усе зростаючого значення. Стратегічними пріоритетами функціонування підприємств на засадах бізнес-лідерства мають бути: зростання якості професійної підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, модернізація системи витрат у сфері інтелектуалізації, покращення ресурсної забезпеченості інноваційної діяльності, збільшення витрат на інвестиційну діяльність.

Аналіз витрат та економічного ризику ДП «Кіровоградський облавтодор» дозволив зробити наступні висновки: у 2020 році загальні витрати становили 75 421 тис. грн, що є найвищим показником за період 2020-2024 рр. У 2021 році відбулося зниження витрат до 47 881 тис. грн, або на 36,5%, при цьому матеріальні витрати зменшено більше ніж удвічі. Це досить ризиковано і пов'язано із зовнішніми обмеженнями (COVID-19). У 2022 році різке скорочення витрат до 16 071 тис. грн, усі статті витрат значно скорочено, що пов'язано із повномасштабним російським вторгненням в Україну. На той час відбулася часткова зупинка діяльності та криза. Матеріальні витрати майже повернулися до попередніх значень, проте у 2024 році знову відбулося падіння сукупних витрат до 31 848 тис. грн і скорочення матеріальних затрат (-38,1%) та оплати праці (-50,8%) порівняно з 2020 роком.

Мотиваційна стратегія визначає процес пошуку об'єктивної кореляційної залежності між винагородою співробітників та їхнім трудовим внеском у підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. Нами запропоновано систему мотивування співробітників, яка передбачає застосування інструментів матеріального та нематеріального стимулювання.

Мотиваційна стратегія має розглядатися як ключові ознаки ефективної стратегії мотивування персоналу, при цьому необхідно враховувати особливості розвитку підприємства. Втілення запропонованої мотиваційної стратегії має сприяти поліпшенню міжособистісних зв'язків між співробітниками, зростанню їх зацікавленості у своїй роботі та зростанню якості виконаних посадових обов'язків. У результаті це призведе, на нашу думку, до зростання прибутку та зміцненню конкурентних позицій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235> (дата звернення: 02.04.2025).
2. Бутенко Д.С. Мотиваційний менеджмент у підприємницькій діяльності. *Економіка і суспільство*. 2019. Випуск 20. С. 142-148.
3. Васильців Т.Г., Рудковський О.В., Породко О.Ю. Реалізація потенціалу лідерства в системі управління персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2017. Т. 22. Вип. 7(60). С. 57-60.
4. Вербицька Г.Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. *Львівська політехніка*. 2012. № 727. С. 10–15.
5. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. *Економіка та суспільство*. 2022. (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30> (дата звернення: 01.01.2025).
6. Гриньова В.М., Грузіна І.А. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства: монографія. Харків, 2012. 328 с.
7. Гриньова В.М., Тарасенко А.А. Стимулювання праці в інноваційній діяльності підприємств машинобудування: монографія. Харків, 2010. 164 с.
8. Гура Т.В. Психологія лідерства в бізнесі. *Psychological Journal*. 2018. №9(19). С. 138-151.
9. Гуцан О.М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні теорії атрибуції. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2017. № 24. С. 26-30.
10. Заярнюк О.В. HR-менеджмент: сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю персоналу на інноваційній основі. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Конкурентоспроможна модель

інноваційного розвитку економіки України», м. Кропивницький, 21 квітня 2021 року.

11. Іншин М.І. Особливості мотивації працівників в ЄС. *Часопис Київського університету права*. 2015. № 2. С. 140–143.
12. Ковальчук О.С., Салюк М.А. Дослідження лідерства та соціальної відповідальності в українських бізнес-організаціях: регресійний аналіз. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Психологія»*. 2015. Вип. 21. С. 52-61.
13. Когут І. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1456>. (дата звернення 02.05.2025).
14. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.
15. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.
16. Менеджмент: категоріально-термінол. слов. / за ред. Г.В. Щокін, М.Ф. Головатий, О.В. Антонюк та ін. Київ, 2007. 744 с.
17. Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі євроінтеграції: колективна монографія / М.В. Семікіна, С.Д. Лучик, Л.Д. Запірченко та ін. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 281 с.
18. Нестуля О.О. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера: Навч. посіб. / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля, В.В. Карманенко. – К. : Знання, 2013. – 287 с.
19. Петриняк У.Я., Шевчук І.М. Роль креативного лідерства в менеджменті бізнес-структур. *Економічний простір*. 2024. №190. С. 118-121.
20. Притула О.В. Мотиваційні механізми та їх використання у сфері підприємництва. Львів, 2003. 216 с.
21. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 46–48.
22. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі

мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с.

23. Разумова К., Новак В. Ільєнко О. Визначення лідерських позицій автотранспортного підприємства на основі бізнес-стратегії. *Проблеми економіки транспорту*. 2016. Вип. 11. С. 20-25.

24. Семикіна М., Дмитришин Б., Савеленко Г., Коваль Л. Оцінка мотиваційної ролі корпоративної культури підприємства в контексті соціальної відповідальності. *Академічні візії*. 2024. Випуск 28. С. 1-14.

25. Семикіна М. В., Дудко С. В., Гуменюк О. С. Мотиваційний механізм професійного розвитку працівників в контексті підвищення якості трудового життя. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія економічні науки*. 2021. №1. С. 35–48.

26. Семикіна М.В., Костишина А.І., Семикіна А.В. Формування мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці, цифровізації економіки, викликів та загроз. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2024. Вип. 12(45). С. 7-19.

27. Семикіна М.В., Коваль Л.А., Іщенко Н.А. Вдосконалення технологій мотиваційного менеджменту на основі оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності персоналу. *Науковий вісник Льотної академії. Серія: економіка, менеджмент та право*. 2021. №5. С. 121-131.

28. Сивицька І.Г., Синиченко А.В. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. №3(35). С. 92-100.

29. Спіцина А., Нестеренко О. Управління мотивацією персоналу підприємств транспортної галузі в умовах цифровізації. *Modeling the development of the economic systems*. С. 309-304. <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/487/487> (дата звернення 04.05.2025).

30. Статут ДП «Кіровоградський облавтодор».

31. Сторожук О.В., Немченко Т.А., Заярнюк О.В. Мотиваційні важелі

розвитку соціально-трудоного потенціалу регіону та активізація міграційної мобільності молоді. *Економіка та суспільство*. 2024. №70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-35>.

32. Татенко В.О. ЛІДЕР XXI / LEADER XXI. Соціально-психологічні студії. / В.О. Татенко – К.: Корпорація, 2004. – 198 с.

33. Фінансова звітність ДП «Кіровоградський облавтодор».

34. Хмелевський С.М., Веремієнко О.Г. Основні характеристики та необхідні вимоги до професії hr-менеджера. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 20. С. 626–631.

35. Чепелюк М.І., Помазан М.С. Стратегія сталого розвитку світового лідера вантажоперевезень у реаліях сучасного бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2020. №11. С. 392-397.

36. Шевчук О.А. Імперативи розвитку корпоративної еліти : монографія / О. А. Шевчук. – К. : ТОВ «Спринт-Сервіс», 2014. – 297 с.

37. Шевчук О.А. Методологічні принципи формування бізнес-лідерства підприємств на ринку. *Науково-інформаційний вісник*. 2015. №12. С. 196-201.

38. Шевчук О.А. Основні принципи забезпечення динамічної стійкості розвитку підприємств на засадах бізнес-лідерства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2019. С. 260-269.

39. Шевчук О.А. Стратегія ефективного використання людського капіталу підприємства для досягнення бізнес-лідерства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Випуск 12. Частина 3. С. 11-122.

40. Шкодїна О.С., Докторук Є.В. Керівник – лідер: джерело конкурентних переваг у бізнесі. *Економічний форум*. 2016. №3. С. 355-360.

41. Bamberger P., Meshoulam I. Human resource strategy: Formulation, implementation and impact. New Delhi, 2000. 212 p.

42. Wells D.L. Strategic Management for Senior Leaders: A Handbook for Implementation / D.L. Wells . - Arlington (Virginia, USA): TQLO, 2000. - 769 p.