

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І
АРХІТЕКТУРИ**

Факультет автоматизації і інформаційних технологій

Кафедра управління проектами

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
ДО АТЕСТАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

на тему:

**Надихаючий менеджмент інноваційних
проектів на основі знань**

**Inspirational management innovation projects
based on the knowledge**

Виконав студент групи: _____

СУКАЧ Сергій Михайлович

(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

Спеціальність: 126 Інформаційні системи та технології
Освітня програма Штучний інтелект. Когнітивні технології

Керівник: Бушуєв Сергій Дмитрійович

(прізвище, ініціали,)

доктор технічних наук, професор

науковий ступінь, вчене звання

Київ 2023 р.

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ

Факультет: Автоматизації і інформаційних технологій
Кафедра: Управління проектами
Освітній рівень: Магістр за освітньо-професійною програмою
Галузь знань: 12 Інформаційні технології
Спеціальність: 126 Інформаційні системи та технології
Освітня програма: Штучний інтелект. Когнітивні технології

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Бушуєв С.Д.
« _____ » квітня 2023 року

ЗАВДАННЯ ДО ВИКОНАННЯ АТЕСТАЦІЙНОЇ РОБОТИ НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА

СУКАЧ

Сергій Михайлович

(прізвище, ім'я та по батькові студента)

1. Тема роботи:

Надихаючий менеджмент інноваційних проектів на основі знань

Inspirational management innovation projects based on the knowledge

затверджена

наказом ректора КНУБА № 2385/2 від «11» жовтня 2023 року

2. Керівник роботи:

Бушуєв Сергій Дмитрійович, доктор технічних наук, професор

(прізвище, ім'я та по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

3. Строк подання студентом роботи до захисту:

12.12.2023

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які слід розробити):

- Теоретичний огляд;
- Методологічні дослідження;
- Моделі дослідження;
- Опис існуючих підходів

5. Графічний матеріал за розділами:

надати в роботі, відповідно до проведених досліджень та аналізу інформації

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Вид інформації	Строк подачі
1	Тема Атестаційної роботи магістра (АРМ)	11.10.23.
2	Підготовка вступу	09.10.-20.10. (10%)
3	Підготовка розділу 1	20.10- 31.10 (40%)
4	Підготовка розділу 2	01.11-11.11 (70%)
5	Підготовка розділу 3	13.11-22.11 (95%)
6	Остаточне оформлення магістерської роботи	23.11-30.11 (100 %)
7	Передача АРМ в електронному вигляді на кафедру на перевірку роботи на плагіат	01.12. (100 %)
8	Передача АРМ (друк.) на рецензію керівнику	04.12.
9	Презентація атестаційної роботи магістра (АРМ) , Попередній захист роботи на кафедрі	06.12.
10	Передача АРМ (друк.) на рецензію	08.12.
11	Передача АРМ (друк.)	12.12.

Зав. кафедри

(підпис)

Сергій БУШУЄВ

(ім`я та прізвище)

Керівник

(підпис)

Сергій БУШУЄВ

(ім`я та прізвище)

Студент

(підпис)

Сергій СУКАЧ

(ім`я та прізвище)

РЕЗЮМЕ (summary) <i>до атестаційної випускної роботи студента:</i>		СУКАЧ Сергій Михайлович	
ЗВО	Київський національний університет будівництва і архітектури		
Тема	Надихаючий менеджмент інноваційних проєктів на основі знань Inspirational management innovation projects based on the knowledge		
Освітній ступінь	Магістр за освітньо-професійною програмою навчання		
Факультет	Автоматизації і інформаційних технологій		
Кафедра	Управління проєктами		
Спеціальність	126 Інформаційні системи та технології		
Освітня програма	Штучний інтелект. Когнітивні технології		
Керівник	Бушуєв С.Д.		
Обсяг роботи:	<i>пояснювальна записка, стор.</i>	<i>розділів</i>	<i>слайдів презентації</i>
	93	3	13
Розділ 1. Теоретичний огляд	Розглянуто його історію, принципи, вплив на організаційну культуру, мотиваційні аспекти та приклади успішного застосування в сучасних організаціях.		
Розділ 2. Методологія дослідження	Використано комбінацію квалітативних та кількісних методів, таких як анкетування та спостереження, для здійснення комплексного аналізу впливу надихаючого менеджменту на продуктивність та задоволення працівників		
Розділ 3. Модлі дослідження	Розглянуто та визначено структуру та параметри теоретичної моделі, яка використовується для аналізу взаємодії надихаючого менеджменту з ключовими змінними, такими як ефективність роботи, мотивація працівників та покращення організаційного клімату		
Висновки по роботі:	В атестаційній роботі на здобуття освітнього ступеня магістра було проаналізовано з різних боків методи які впливають на надихаючий менеджмент іноваційних проєктів		
Ключові слова: Мотивація, можливості, корпоративна культура, лідерство, компетенції, когнітивні карти, креативність, іновація			
Keywords: Motivation, opportunities, corporate culture, leadership, competencies, cognitive maps, creativity, innovativeness			

Укладач: _____

Керівник: _____

«12» грудня 2023 р.

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І
АРХІТЕКТУРИ**

Факультет автоматизації і інформаційних технологій
Кафедра управління проектами

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Бушуєв С.Д.
«12» грудня 2023 року

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
ДО АТЕСТАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

**Надихаючий менеджмент інноваційних проектів на
основі знань**

**Inspirational management innovation projects based on
the knowledge Поствоє**

Виконав студент групи: _____
СУКАЧ Сергій Михайлович
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

Спеціальність: 126 Інформаційні системи та технології
Освітня програма Штучний інтелект. Когнітивні технології

Керівник: Бушуєв Сергій Дмитрійович
(прізвище, ініціали.)
доктор технічних наук, професор
науковий ступінь, вчене звання

Рецензент: _____
(прізвище, ініціали.)

_____ *науковий ступінь, вчене звання*

Київ 2023 р.

ЗМІСТ

СПИСОК РИСУНКІВ	7
СПИСОК ТАБЛИЦЬ	8
ПРЕЗЕНТАЦІЯ	10
ВСТУП	12
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ ОГЛЯД	16
1.1 ОСНОВНІ АСПЕКТИ НАДИХАЮЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	16
1.2 ФАКТОРИ УСПІХУ НАДИХАЮЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТАХ	17
1.3 ВИКЛИКИ ТА ТРУДНОЩІ ВПРОВАДЖЕННЯ НАДИХАЮЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ІННОВАЦІЙНІЙ СФЕРІ	17
1.4 ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО НАДИХАЮЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	17
1.5 ОСОБЛИВОСТІ НАДИХАЮЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ОСНОВІ ЗНАНЬ	18
РОЗДІЛ 2 МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ	19
2.1 ЦІЛЬ ТА ЗАВДАННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ	19
2.2 МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ	20
2.3 ЛІТЕРАТУРНИЙ АНАЛІЗ НАДИХАЮЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	22
РОЗДІЛ 3 МОДЕЛІ ДОСЛІДЖЕННЯ	24
3.1 КОГНІТИВНІ МОДЕЛІ У РОЗВИТКУ НАДИХАЮЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ	24
3.2. КОНЦЕПТУАЛЬНЕ МОДЕЛЮВАННЯ НАДИХАЮЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ	36
3.2.1 ОСНОВНІ ВИЗНАЧЕННЯ НАДИХАЮЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	36
3.2.2 МОДЕЛЬ ОЦІНКИ	36
3.2.3 КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ ЦІННОСТІ	39
3.2.4 МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦІЙ	39
3.2.3 МОДЕЛЬ КРИТЕРІЇВ	40
3.2.4 РЕЗУЛЬТАТИ КІЛЬКІСНОГО АНАЛІЗУ	42
3.2.5 НАДИХАЮЧИ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ДРАЙВЕР ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ	44

3.2.6 ВИСНОВКИ ПО РОЗДІЛУ	46
3.3 ЦИФРОВЕ ЛІДЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ЕЛЕМЕНТ НАДИХАЮЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	47
3.4 ПРИЧИНИ РОЗВИТКУ ТА ПРОФІЛАКТИКА ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ У МЕНЕДЖЕРІВ ЯК ФАКТОР ВПЛИВАЮЧІЙ НА МОТИВАЦІЮ В КОМАНДІ	53
3.4.1 ОСНОВНІ ОЗНАКИ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ	53
3.4.2. СИНДРОМ МЕНЕДЖЕРА	54
3.4.3 СИМПТОМИ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ	56
3.4.4 ВСІ ВИДИ ПРОФІЛАКТИЧНИХ ЗАХОДІВ	56
3.5 СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ	57
3.5.1 ІНДИВІДУАЛЬНІСТЬ	58
3.5.2 ІНДИВІДУАЛЬНІСТЬ ТА ОСОБЛИВІСТЬ	58
3.5.3 ЛІДЕРСТВО	60
3.5.4 ФОРМА ПЕРЕКОНАННЯ	60
3.6 ІНФОРМАЦІЙНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ	61
3.7 СУТНІСТЬ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ОСОБЛИВОСТІ В НАДИХАЮЧОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВ	65
3.8 КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: АКТУАЛЬНІСТЬ У СВІТІ	71
3.9 МОТИВАЦІЙНИЙ ПРОФІЛЬ ПРАЦІВНИКА В УМОВАХ ВІЙНИ	75
3.10 ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ АСПЕКТ РЕЛОКЕЙТУ ПІДПРИЄМСТВ ТА ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ	78
3.11. ЗАОХОЧУВАННЯ ЯКОСТІ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРІВ СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ УПРАВЛІННЯ	83
ВИСНОВКИ	88

СПИСОК РИСУНКІВ

Рисунок 1.	Концептуальна модель формування цінності у надихаючому менеджменті інноваційних проектів	26
Рисунок 2.	Когнітивна карта першої стегії без надихаючого менеджменту	30
Рисунок 3.	Графічна модель когнітивної карти	32
Рисунок 4.	Когнітивна карта другої стратегії із застосуванням адихаючого менеджменту	33
Рисунок 5.	Результат кількісних оцінок рівня впливів компетенцій на ефективність надихаючого менеджменту	36
Рисунок 6.	Результат кількісних оцінок рівня впливів компетенцій на ефективність надихаючого менеджменту після проведення корегуючих дій	36
Рисунок 7.	Результат кількісних оцінок балансу впливів компетенцій та підприємницької діяльності на ефективність менеджменту	37
Рисунок 8.	Концептуальна модель формування цінності у надихаючому менеджменті іноваційних проектів	41
Рисунок 9.	Результат кількісних оцінок рівня впливів компетенцій на ефективність надихаючого менеджменту	45
Рисунок 10.	Результат кількісних оцінок рівня впливів компетенцій на ефективність надихаючого менеджменту після проведення корегуючих дій	45
Рисунок 11.	Піраміда моделей креативності в системі надихаючого менеджменту	46
Рисунок 12.	Результат кількісних оцінок балансу впливів компетенцій та підприємницької діяльності на ефективність менеджменту	48
Рисунок 13.	Система мотивації персоналу	71
Рисунок 14.	Система етапів розвитку усталеної моделі СВБ для українських підприємств	79
Рисунок 15.	Гістограма мотиваційного профілю працівників	82

СПИСОК ТАБЛИЦЬ

Таблиця 1.	Оцінки впливу до стратегії введення в експлуатацію будинка в період бойових дій	26
Таблиця 2.	Оцінка довіри до стратегії введення в експлуатацію будинка в період бойових дій	27
Таблиця 3.	Модель критеріїв таксономії компетенцій іноваційного розвитку з урахуванням їх впливу на надихаючий менеджмент в системі знань P2M	27
Таблиця 4.	Рівень впливу компетенції на надихаючий менеджмент іноваційних проектів	32
Таблиця 5.	Рівень впливу креативності та підприємницького потенціалу на надихаючий менеджмент іноваційних проектів	33
Таблиця 6.	Модель креативної таксономії компетенційного розвитку з урахуванням їх впливу на надихаючий менеджмент в системі P2M	40
Таблиця 7.	Якісні оцінки впливу компетенцій на надихаючий менеджмент іноваційних проектів	41
Таблиця 8.	Рівень впливу на надихаючий менеджмент іноваційних проектів	42
Таблиця 9.	Рівень впливу креативності та підприємницького потенціалу на надихаючий менеджмент іноваційних проектів	45
Таблиця 10.	Матриця вибору стратегії цифрового лідерства організації	50
Таблиця 11.	ПроФактори мотивації працівників підприємства	76
Таблиця 12.	Етапи державної програми релокації підприємств	81

ПРЕЗЕНТАЦІЯ

Поствоєнна економіка України, яка стикається з наслідками війни та геополітичних турбулентностей, вимагає комплексного та інноваційного підходу до відновлення та стійкого розвитку. У контексті світових змін та викликів ХХІ століття, Україна визнана важливим гравцем на світовій арені, і її здатність забезпечити ефективне відновлення економіки має загальнонаціональне та міжнародне значення.

Необхідно враховувати всі сфери економіки, включаючи інфраструктуру, промисловість, освіту, охорону здоров'я та соціальний захист. Розробка та впровадження комплексних програм може допомогти створити збалансовану систему відновлення.

Впровадження новаторських технологій та методів може стати ключовим фактором у відновленні та підвищенні конкурентоспроможності. Підтримка стартапів, розвиток наукових досліджень та технологічних інфраструктур сприятиме створенню інноваційного середовища.

Україна може взаємодіяти з міжнародними партнерами для залучення фінансування, обміну досвідом та технологіями. Міжнародна співпраця може забезпечити додаткові можливості для відновлення та зміцнення економіки.

Необхідно впроваджувати ефективне управління змінами та систематичні реформи для вирішення структурних проблем економіки та підвищення її ефективності.

Розвиток підприємництва може стати джерелом нових робочих місць та економічного зростання. Забезпечення сприятливого підприємницького клімату, спрощення податкового регулювання та навчання підприємців можуть підтримати розвиток малого та середнього бізнесу, що в свою чергу сприяє розширенню економічної бази країни

В цьому контексті тема моєї роботи **«Надихаючий менеджмент інноваційних проектів не основі знань»** грає особливу роль. Лідери, які можуть інспірувати та мотивувати свої команди в умовах викликів, є ключовим ресурсом для стабільності та розвитку. Надихаючий менеджмент сприяє

підвищенню ефективності роботи колективу, підтримці інноваційного середовища та збереженню внутрішнього оптимізму під час складних періодів.

Розвиток людського капіталу та освіта: Надійною основою ефективного відновлення економіки є розвиток людського капіталу через покращення системи освіти та професійного навчання. Програми навчання та підвищення кваліфікації можуть підтримати розвиток компетентних кадрів, необхідних для реалізації інноваційних ідей та проектів.

Партнерство з громадськістю та міжнародними організаціями: Залучення громадськості та міжнародної спільноти може виступити як додатковий ресурс для успішного відновлення економіки. Співпраця з громадськими організаціями та міжнародними партнерами може призвести до реалізації соціальних та економічних проектів, спрямованих на поліпшення якості життя громадян.

Усі ці аспекти взаємодіють і тісно пов'язані, створюючи комплексний підхід до відновлення економіки. Надійний та надихаючий менеджмент, спрямований на розвиток інноваційних проектів, стає ключовим фактором у реалізації цього підходу, забезпечуючи успішне подолання викликів та стійкий розвиток України в умовах поствоєнних трансформацій.

Узагальнюючи, інтеграція надихаючого менеджменту, інноваційного підходу та комплексної стратегії може допомогти Україні не тільки вирішити внутрішні економічні проблеми, але й встановити себе як важливого учасника у світовій економіці.

ВСТУП

При вирішенні завдань розвитку підприємств особливе стратегічне місце посідають креативні технології та методи вироблення рішень. У цьому випадку креативні технології використовуються при: комплексній діагностиці для вдосконалення структури та функцій управління, вдосконалення фінансово-економічної політики та досягнення на цій основі підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції/послуг, зростання продуктивності праці, зниження витрат виробництва.

У постіндустріальному суспільстві, де швидкі зміни та постійна необхідність до інновацій стають нормою, ефективне управління проектами стає вирішальним фактором для успішності підприємства. Однак, сучасні виклики вимагають не лише традиційного менеджменту, але й новаторського, надихаючого підходу, спрямованого на створення ефективних інноваційних проектів. Надихаючий менеджмент, який базується на підтримці та розвитку потенціалу кожного члена команди, а також на сприянні творчому та інноваційному мисленню, стає ключовим інструментом для досягнення успіху в управлінні інноваційними проектами.

Моя магістерська робота присвячена дослідженню та аналізу надихаючого менеджменту в контексті інноваційних проектів на основі знань. Основною метою є розкриття можливостей та визначення факторів, які забезпечують успіх інноваційних проектів при використанні надихаючого менеджменту на основі знань. Ця тема стає актуальною, оскільки вимагає не лише технічних знань та навичок, але й ефективного керівництва, яке сприяє творчому розвитку та впровадженню новаторських ідей

В основі дослідження лежить переконання, що надихаючий менеджмент може стати джерелом внутрішньої мотивації та ініціативи учасників проектів, що, в свою чергу, призведе до успішного завершення інноваційних ініціатив. Зрозуміння та управління знаннями є критично важливим у сучасному світі, де інформація зростає в експоненціальному темпі, а швидкість змін перевищує

будь-які попередні реалії. Використання знань як основного ресурсу для інноваційних проектів вимагає не лише технічної компетентності, але і управлінської гнучкості та здатності надихати команду до творчих рішень.

У роботі я розглядатиму концепцію надихаючого менеджменту в контексті інноваційних проектів, а також вивчатиму вплив цього підходу на кінцеві результати та успішність проектів. Зосереджуючись на використанні знань як катализатора інновацій, я прагну визначити стратегії та практики, які забезпечують високий рівень мотивації, творчості та ефективності в командному середовищі. Також у ході роботи я планую проаналізувати теоретичні аспекти надихаючого менеджменту та його вплив на творчий процес у проектній діяльності. Зосереджуючись на особливостях застосування цього підходу в інноваційних проектах, я намагатимусь визначити ключові принципи та фактори, які забезпечують його успішну реалізацію.

Ця робота також досліджує можливості інтеграції сучасних технологій та інструментів для кращого управління знаннями в інноваційних проектах. Завдяки цьому, робота спрямована на внесення практичного внеску у розуміння та застосування надихаючого менеджменту на основі знань у контексті інноваційних ініціатив. Вона охопить практичні аспекти: аналіз конкретних випадків впровадження надихаючого менеджменту в інноваційних проектах, виявлення факторів успіху та можливих труднощів

Україна має великий потенціал для інновацій та відновлення після поствоєнного періоду, і дослідження, спрямоване на розуміння, як надихаючий менеджмент та знання можуть сприяти цьому процесу, може бути корисним для державних і громадських організацій, а також підприємств, що діють в Україні.

Нині, під час війни України з Росією, надихаючі механізми управління в усіх сферах діяльності мають критично важливе значення. Це особливо відчувається, коли перебуваєш в укритті половину робочого часу. З'являється апатія, небажання працювати, зникає мотивація успішної реалізації проектів.

Тому надихаючі механізми в управлінні проектами створення інноваційних проєктів допомагають мотивувати команду, стимулювати її інтуїцію, натхнення та самоорганізацію на основі формування найбільш широкого та чіткого бачення. У такому випадку надихаючий менеджмент є драйвером у реалізації інноваційних проєктів.

Однією з вагомих причин неефективності управління інноваційними проектами є невідповідна компетентність в організації та супротив персоналу. Його рівень залежить від багатьох факторів. До таких факторів належить суть майбутніх змін, сприйняття цих змін, рівень організаційної культури, стиль управління та багато інших.

В організаціях, що динамічно розвиваються, зміни можуть бути доволі буденною справою, але в консервативних організаціях вони можуть спровокувати цілу хвилю емоцій як позитивних (надихаючих), так і негативних.

Особливо це проявляється в управлінні інноваційними проектами та програмами. В будь-якому випадку, на етапі планування інноваційного розвитку організації, керівник має розуміти те, як його організація переживає ці зміни та емоційне збудження. У такому разі корисною стає методика оцінювання довіри, яка дасть змогу:

- оцінити можливий спротив персоналу і мотиви цього супротиву;
- визначити слабкі ланки організації;
- визначити можливі заходи з мінімізації ризиків поведінкового фактору менеджерів.

У процесі реалізації проєктів інноваційного розвитку значну увагу керівництво приділяє технічним аспектам. Але в ході реалізації інноваційних проєктів розвитку часто виявляється, що зміни, які вони приносять, не

формують бажану цінність. В результаті маємо освоєний бюджет на інноваційний розвиток з мінімальним кроком вперед.

Ефективність змін і впровадження проєктів залежить від інтелектуальних поведінкових механізмів управління, які є драйверами успіху на основі надихаючого менеджменту, який працює протягом життєвого циклу проєкту – від бачення до впровадження інновацій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ ОГЛЯД

У контексті постійних змін у сучасному бізнес-середовищі та технологічному прогресі, важливість успішного управління інноваційними проектами стає ключовою для підтримки конкурентоспроможності підприємств та створення стійкого економічного розвитку. У цьому контексті концепція надихаючого менеджменту набуває особливого значення, особливо коли йдеться про інноваційні проекти, що базуються на знаннях.

1.1. Основні аспекти надихаючого менеджменту

Визначення надихаючого менеджменту: надихаючий менеджмент є підходом до керівництва, орієнтованим на стимулювання та розвиток творчого потенціалу команди. Основною ідеєю є не лише використання знань, але й стимулювання внутрішньої мотивації, творчості та відданості.

Особливості надихаючого менеджменту в інноваційних проектах: в інноваційних проектах, де часто потрібно розглядати проблеми з різних точок зору та шукати нестандартні рішення, надихаючий менеджмент стає ключовим. Він надає можливість залучати та розвивати творчий потенціал команди, сприяючи розвитку новаторських ідей.

Вплив надихаючого менеджменту на творчий процес: Надихаючий менеджмент допомагає створити атмосферу, де співробітники відчують віру в себе та свої можливості. Це може призводити до зростання творчого потенціалу, підвищення інноваційності та виходу за межі стандартних рішень.

1.2 Фактори успіху надихаючого менеджменту в інноваційних проектах

- **Лідерські якості:** лідер, який вміє надихати, повинен мати високі комунікативні навички та вміти виявляти зацікавленість у думках та ідеях своєї команди.

- **Створення сприятливого середовища:** важливо забезпечити атмосферу, де працівники відчують свою важливість та вільно можуть ділитися своїми думками.

- **Залучення до процесу прийняття рішень:**

Надихаючий менеджер повинен залучати команду до процесу прийняття рішень, що може підвищити рівень відданості та відповідальності.

1.3 . Виклики та труднощі впровадження надихаючого менеджменту в інноваційній сфері

- **Відсутність розуміння цінності творчості:**

Деякі компанії можуть стикатися з викликами в розумінні та оцінці творчого процесу.

- **Необхідність зміни корпоративної культури:**

Впровадження надихаючого менеджменту може вимагати значних змін у корпоративній культурі та структурі.

- **Взаємодія з технічною складністю проектів:**

В інноваційних проектах можуть виникати труднощі взаємодії з технічною складністю, і надихаючий менеджмент повинен враховувати цей аспект.

1.4. Інноваційні підходи до надихаючого менеджменту

- **Гаміфікація:**

Використання елементів гри для стимулювання та мотивації співробітників.

- **Менторство та навчання:**

Сприяння розвитку команди через систему менторства та постійного навчання.

1.5 Особливості надихаючого менеджменту на основі знань

Роль знань у надихаючому менеджменті: Знання виступають як ключовий ресурс у надихаючому менеджменті. Управління інноваційними проектами на основі знань передбачає активне використання інтелектуального капіталу команди та розвиток системи обміну знаннями.

Створення здатностей до навчання: Надихаючий менеджмент на основі знань сприяє створенню організаційної культури, що сприяє постійному навчанню. Це означає не тільки володіння наявними знаннями, але й готовність до їх постійного оновлення та адаптації.

Надихаючий менеджмент на основі знань є важливим чинником для успішного управління інноваційними проектами. Він сприяє формуванню креативного середовища, де працівники відчують себе мотивованими, що сприяє не лише ефективній реалізації проектів, але й створенню та утриманню конкурентних переваг підприємства на ринку. Дослідження впровадження цього підходу в контексті інноваційних проектів на основі знань є актуальним і обіцяючим напрямом розвитку наукових досліджень у сфері управління.

Зазначена теоретична база дозволить глибше розібратися в есенції надихаючого менеджменту в контексті інноваційних проектів та розкрити основні принципи та фактори, що визначають його ефективність в управлінні знаннями та творчістю.

РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Обрана тема має стратегічне значення в умовах постійної зміни в бізнесі та технологіях. Впровадження інновацій, особливо тих, що відбуваються на основі знань, потребує не тільки технічної експертизи, але й ефективного управління та стимулювання творчості персоналу. Дослідження впливу надихаючого менеджменту на інноваційні проекти, засновані на знаннях, є актуальною та перспективною темою в контексті сучасного бізнес-середовища. Мета даного дослідження полягає в глибокому аналізі та розумінні впливу надихаючого менеджменту на ефективність та результативність інноваційних ініціатив. Щоб максимально докладно описати методологію дослідження, розглянемо основні етапи дослідження, які включають літературний аналіз, кейс-стаді, анкетування та інтерв'ю, аналіз та синтез результатів, і, зрештою, висновки та рекомендації.

2.1. Ціль та Завдання Дослідження:

Головною метою дослідження є розкриття та систематизація особливостей впровадження надихаючого менеджменту в інноваційні проекти, де ключовим елементом є використання та обмін знаннями. Завдання дослідження включають:

- Теоретичний аналіз надихаючого менеджменту та його роль в інноваціях.
- Аналіз впливу надихаючого менеджменту на креативність та інноваційний процес.
- Вивчення ролі та значення знань у контексті надихаючого менеджменту.
- Аналіз специфіки впровадження надихаючого менеджменту в інноваційні проекти на основі знань.

2.2. Методи Дослідження

1) Літературний Аналіз

Перший етап дослідження передбачає аналіз наукових та практичних джерел, що стосуються надихаючого менеджменту та його застосування в інноваційних проєктах на основі знань. Літературний огляд визначить ключові концепції та напрямки дослідження.

2) Кейс-стаді

Другий етап включає детальний аналіз конкретних кейсів впровадження надихаючого менеджменту в інноваційні проєкти. Це дозволить виявити практичний вплив та ефективність такого підходу у реальних умовах.

3) Анкетування та Інтерв'ю

Третій етап передбачає залучення учасників інноваційних проєктів для збору відгуків та думок. Застосування анкет та інтерв'ю дозволить отримати якісні та кількісні дані щодо впливу надихаючого менеджменту на їхню діяльність.

Роль Знань у Надихаючому Менеджменті. Особливий фокус буде зосереджено на тому, як розповсюдження та обмін знаннями в команді може підтримувати принципи надихаючого менеджменту.

4) Аналіз та Формулювання Висновків

Четвертий етап включає обробку та аналіз отриманих даних. Висновки будуть сформульовані на основі результатів літературного аналізу, кейс-стаді, анкетування та інтерв'ю. Особлива увага буде приділена впливові надихаючого менеджменту на інноваційний процес та результативність проєктів, що базуються на знаннях.

5) Рекомендації для Практики та Майбутніх Досліджень.

На завершальному етапі будуть сформульовані рекомендації для практиків управління та будуть визначені напрямки подальших наукових досліджень у цій області.

Ця методологія дозволяє врахувати різноманітні аспекти впливу надихаючого менеджменту на інноваційні проекти, створюючи повний та комплексний погляд на цю тему. Отримані результати мають значення для наукової спільноти, а також можуть бути використані практиками для покращення управління інноваційними проектами. Вона може стати основою для вивчення надихаючого менеджменту в контексті інноваційних проектів, а також дозволить внести новітні знання у сферу управління знаннями та творчого розвитку в організаційному середовищі.

2.3. Літературний Аналіз Надихаючого Менеджменту

Літературний аналіз є ключовим етапом дослідження надихаючого менеджменту, який дозволяє систематизувати та проаналізувати існуючі знання та підходи до цього поняття.

Визначення Надихаючого Менеджменту

Першочерговим завданням є визначення самого поняття "надихаючий менеджмент". В літературі вживаються різні терміни, такі як "трансформаційний лідерство", "мотивуючий менеджмент", "сприяння інноваціям". Вивчення визначень допомагає розкрити сутність та аспекти цього явища.

Історія та Еволюція Надихаючого Менеджменту

Аналіз історії надихаючого менеджменту дозволяє відстежити етапи його розвитку, визначити ключові події та постаті, які внесли вагомий вклад у формування цього концепту.

Роль Лідерства та Менеджменту у Надиханні Команди

Вивчення літератури зосереджується на ролі лідерства та менеджменту у надиханні команд. Аналізуються стратегії та підходи, які лідери використовують для максимізації мотивації та творчості своєї команди.

Психологічні та Соціальні Аспекти Надихаючого Менеджменту

Літературний аналіз розглядає психологічні та соціальні аспекти надихаючого менеджменту, такі як взаємодія з підлеглими, розуміння мотивацій та стимулів працівників.

Вплив Надихаючого Менеджменту на Інноваційний Розвиток

Окрема увага приділяється вивченню впливу надихаючого менеджменту на інноваційний розвиток організацій. Досліджуються приклади успішних впроваджень та їх вплив на результативність.

Критичний Аналіз Теорій та Моделей

Літературний аналіз включає критичний погляд на різні теорії та моделі надихаючого менеджменту, розкриваючи їх переваги та недоліки.

Міжнародний Вимір Надихаючого Менеджменту

Особлива увага приділяється порівняльному аналізу підходів до надихаючого менеджменту в різних країнах та культурах.

Тенденції та Напрямки Розвитку Надихаючого Менеджменту

Літературний аналіз закінчується визначенням поточних тенденцій та перспектив розвитку надихаючого менеджменту в сучасному світі.

Літературний аналіз становить основу для подальших етапів дослідження, надаючи необхідний контекст та підґрунтя для розуміння надихаючого менеджменту в контексті інноваційних проектів.

РОЗДІЛ 3 МОДЕЛІ ДОСЛІДЖЕННЯ

3.1. КОГНІТИВНІ МОДЕЛІ У РОЗВИТКУ НАДИХАЮЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ

Основними елементами надихаючого менеджменту інноваційних проєктів є:

- **стратегічна довіра** – визначає рівень довіри (недовіри) до стратегії реалізації проєкту;
- **емоціональний інтелект** – це психічне відображення у формі безпосереднього, упередженого переживання життєвого змісту явищ і ситуацій, що визначається відношенням їх об'єктивних властивостей до потреб суб'єкта;
- **надихаюче лідерство** – є технікою лідерства, яка спонукає команду менеджерів проєкту на створення цінності та результат;
- **надихаюча інтуїція** – це складний психічний стан рефлексії у формі переживання значущості впливу зовнішніх і внутрішніх подразників (він може включати кілька емоцій, і тривалість надихаючої інтуїції є більшою, ніж тривалість емоції);
- **надихаюча мотивація** – являє собою складний інструмент надихаючого менеджменту у формі підтримки творчого мислення та ефективної діяльності менеджерів інноваційних проєктів та їх команд.

Розглянемо застосування когнітивних карт у процесах розвитку надихаючого менеджменту. Концептуальну модель формування цінності надихаючого менеджменту інноваційних проєктів наведено на рис. 1.

Концептуальна модель формування цінності у розвитку організацій передбачає дві лінії застосування надихаючого менеджменту в операційній

діяльності та при впровадженні інноваційних проєктів та програм. При цьому застосовуються інструменти надихаючої інтуїції, надихаючої мотивації, стратегічного мислення та розвитку цих компетенцій



Рисунок 1 – Концептуальна модель формування цінності у надихаючому менеджменті інноваційних проєктів

Розглянемо запропоновану модель оцінки стратегічної довіри проєкту на прикладі одного з будівельних проєктів.

Нехай у передмісті Києва зведений будинок готується для здачі в експлуатацію та заселення в період бойових дій в Україні. Розглянемо два сценарії стратегії компанії забудовника.

Стратегія 1. Введення в експлуатацію будинка в період бойових дій.

Оцінки довіри до цієї стратегії виконані командою менеджерів компанії та наведені у табл. 1.

Таблиця 1 – Оцінки довіри до стратегії введення в експлуатацію будинка в період бойових дій

№	Найменування параметра довіри	Середнє значення	Оцінки стратегічної довіри					
			1	2	3	4	5	6
1	Розуміння стратегії	0,8	1	0,8	0,8	0,7	0,7	0,7
2	Розуміння критеріїв успіху розвитку	0,7	0,9	0,7	0,8	0,7	0,6	0,7
3	Підтримка стратегії керівництвом	0,7	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	0,7
4	Розуміння стратегії стейкхолдерами	0,7	0,7	0,5	0,6	0,7	0,8	0,6
5	Оцінка когнітивної готовності до впровадження стратегії	0,6	0,5	0,6	0,5	0,6	0,7	0,5
6	Розуміння архітектури програми реалізації стратегії	0,5	0,6	0,4	0,5	0,4	0,5	0,6
7	Оцінка пропонованої системи KPI	0,6	0,8	0,7	0,6	0,5	0,6	0,4
8	Проактивне застосування трендів розвитку як драйверів стратегії	0,6	0,6	0,7	0,6	0,5	0,6	0,4
9	Забезпечення стійкості розвитку за принципами когерентності та конгруентності	0,5	0,5	0,6	0,5	0,6	0,5	0,4
10	Забезпечення поточної діяльності проекту розвитку	0,5	0,6	0,5	0,6	0,4	0,5	0,5
11	Визначення, оцінки та аналіз критичних факторів успіху проєктів	0,6	0,4	0,7	0,6	0,7	0,5	0,4
12	Лідерство у командній роботі	0,6	0,6	0,4	0,6	0,7	0,5	0,6
	Оцінка довіри до стратегій	0,6						

Стратегія 2. Введення в експлуатацію після завершення війни.

Оцінки довіри до цієї стратегії виконані командою менеджерів компанії та наведені у табл. 2.

Виходячи з оцінок довіри до стратегії менеджерів щодо першої моделі, бачимо, що компанія більше розраховує на власний прибуток і не турбується про загальну енергетичну систему в місті та країні. Друга модель більше далекоглядна, оскільки під час війни та у період локдауну ніхто робити ремонти (масово) не буде, а також вкладати гроші в нове будівництво тощо. Будинок буде введений, але буде простоювати і при цьому будуть витратитися кошти на опалення електрику та утримання.

Розглянемо запроповану авторами модель компетенцій надихаючого управління інноваційними проєктами. Модель має чотири компоненти, які формують цінність продукту, цінність процесу, цінність бізнесу та цінність розробки [1]. Рушії інноваційного розвитку визначені в кожному компоненті

моделі. Кожна рушійна сила прив'язана до набору конкретних компетенцій, визначених нижче [2].

Таблиця 2 – Оцінки довіри до стратегії введення в експлуатацію будинка в період бойових дій

№	Найменування параметра довіри	Середнє значення	Оцінки стратегічної довіри					
			1	2	3	4	5	6
1	Розуміння стратегії	0,7	0,7	0,8	0,7	0,6	0,7	0,8
2	Розуміння критеріїв успіху розвитку	0,7	0,7	0,8	0,6	0,7	0,7	0,7
3	Підтримка стратегії керівництвом	0,8	0,9	0,7	0,8	0,7	0,6	0,8
4	Розуміння стратегії стейкхолдерами	0,7	0,9	0,6	0,7	0,7	0,8	0,7
5	Оцінка когнітивної готовності до впровадження стратегії	0,6	0,6	0,5	0,7	0,6	0,5	0,6
6	Розуміння архітектури програми реалізації стратегії	0,6	0,8	0,5	0,6	0,5	0,6	0,7
7	Оцінка пропонованої системи KPI	0,7	0,9	0,8	0,7	0,6	0,7	0,6
8	Проактивне застосування трендів розвитку як драйверів стратегії	0,8	0,8	0,8	0,7	0,7	0,7	0,8
9	Забезпечення стійкості розвитку за принципами когерентності та конгруентності	0,6	0,7	0,7	0,6	0,5	0,6	0,6
10	Забезпечення поточної діяльності проекту розвитку	0,7	0,8	0,7	0,8	0,7	0,6	0,7
11	Визначення, оцінки та аналіз критичних факторів успіху проєктів	0,7	0,8	0,6	0,7	0,7	0,6	0,7
12	Лідерство у командній роботі	0,7	0,8	0,5	0,7	0,7	0,6	0,7
Оцінка довіри до стратегій		0,7						

Модель критеріїв таксономії компетенцій стратегічного розвитку на основі системи знань P2M (табл. 3).

Таблиця 3 – Модель критеріїв таксономії компетенцій інноваційного розвитку з урахуванням їх впливу на надихаючий менеджмент в системі знань P2M

Критерії таксономії компетенцій	Опис критеріїв і здібностей, які відповідають компетенціям P2M	Вплив на формування надихаючих інструментів
1 Стратегічний	Критерії цілісного мислення: зосередженість на цілісній місії	Дуже високий
	Здатність визначати проблеми та їх джерела і розробляти рішення для їх подолання	
2 Стратегічний	Критерії стратегічного мислення: стратегічне сприйняття	Дуже високий
	Здатність сприймати стратегічні елементи програми/проєкту та визначати пріоритети для їх належної реалізації	
3 Стратегічний	Критерії комплексного мислення: постійне прагнення досягти результатів проєкту/програми	Дуже високий
	Здатність запобігати, оцінювати та впоратися зі змінами в середовищі проєкту для досягнення його результатів	

4 Поведінковий	Критерії лідерства: лідерство для збільшення доданої вартості та впровадження інновацій	Дуже високий
	Здатність зосередити зусилля команди на інноваціях та прориві	
5 Поведінковий	Критерії здібностей до планування: планування успішної концепції проєкту/програми, структурування завдань і моніторинг реалізації	Високий
	Здатність планувати цілі та завдання проєкту, організувати ресурси, керувати продуктивністю	
6 Поведінковий	Критерії спроможності реалізації проєкту: реалізація проєктів/програм згідно плану	Середній
	Здатність використовувати системний підхід, командоутворення, контроль проєктів та вирішення проблем	
7 Поведінковий	Критерії координаційних здібностей: узгодженість різних дій для повної оптимізації проєкту/програми	Дуже високий
	Уміння балансувати між різними робочими групами та стейкхолдерами, знімати напругу, конкуренцію	
8 Соціальний	Критерії навичок спілкування: соціальні компетенції та психологічні навички	Дуже високий
	Здатність підтримувати високоефективну командну роботу через мотивацію та можливості для самореалізації	
9 Соціальний	Критерії орієнтації на досягнення результату: ініціативність та цілеспрямованість	Дуже високий
	Здатність проявляти ініціативу, підтримувати ентузіазм для досягнення результату через командну роботу, реалізувати модель для наслідування	
10 Соціальний	Критерії самореалізації: самодисципліна, самоорганізація, самореалізація	Високий
	Здатність до самоорганізації та самодисципліни, високі стандарти етики, відповідальність, далекоглядність	

Оцінки впливу були визначні в ході циклу 8 ділових ігор з менеджерами будівельних компаній.

У результаті були визначені оцінки когнітивних карт для цих стратегій. Когнітивна карта першої стратегії без надихаючого менеджменту наведена на рис. 2.

Виходячи з аналізу Когнітивної карти (рис.2) приклад у компанії, можна дійти таких висновків:

Модель 1. “Без надихаючого” менеджменту

		1	2	3	4	5	6
		Директор	Менеджер будівельного проєкту	Ресурсний менеджер	Спеціаліст з управління часом	Спеціаліст з управління якістю	Фахівець із закупівель і контрактів
1	Директор	1	+0,8	+0,8			+0,3
2	Менеджер будівельного проєкту	+0,9	1	+0,8	+0,5	-0,3	+0,1
3	Ресурсний менеджер	+0,2	+0,6	1		+0,3	-0,3
4	Спеціаліст з управління часом	-0,4	+0,5		1		-0,5
5	Спеціаліст з управління якістю	-0,2	-0,5			1	+0,2
6	Фахівець із закупівель і контрактів	+0,6	+0,1		+0,6	-0,2	1

Рисунок 2 – Когнітивна карта першої стратегії без надихаючого менеджменту

1. Директор компанії та його підлеглі не мають взаємодії між собою, в деяких випадках взагалі (в таблиці виділено червоним кольором).
2. Директор компанії приділяє увагу лише керівнику компанії менеджеру з ресурсів та контрактів, при цьому отримує зворотний зв'язок з якості та часу в незадовільному форматі, що свідчить про недбале ставлення до якості продукту, яким займається компанія.
3. Менеджера з будівництва цікавлять кошти (гарна взаємодія з ресурсним менеджером) та терміни виконання робіт, при цьому якість не цікавить.
4. Також можна зробити висновок, що менеджер з будівництва працює дуже плідно, замилує очі директору, зневажаючи тим, як працюють інші підрозділи компанії.
5. Спеціаліста з управління часом не цікавить вартість та якість продукту.

6. Спеціаліст з контрактів має більш плідну співпрацю з директором компанії, зневажаючи менеджера з будівництва (переплигує через голову), що теж працює не на користь суспільної мети компанії, якщо вона взагалі є (аналізуючи таблицю).

7. Загалом можна сказати, що в компанії безлад.

Графічне представлення когнітивної карти наведено на рис. 3.

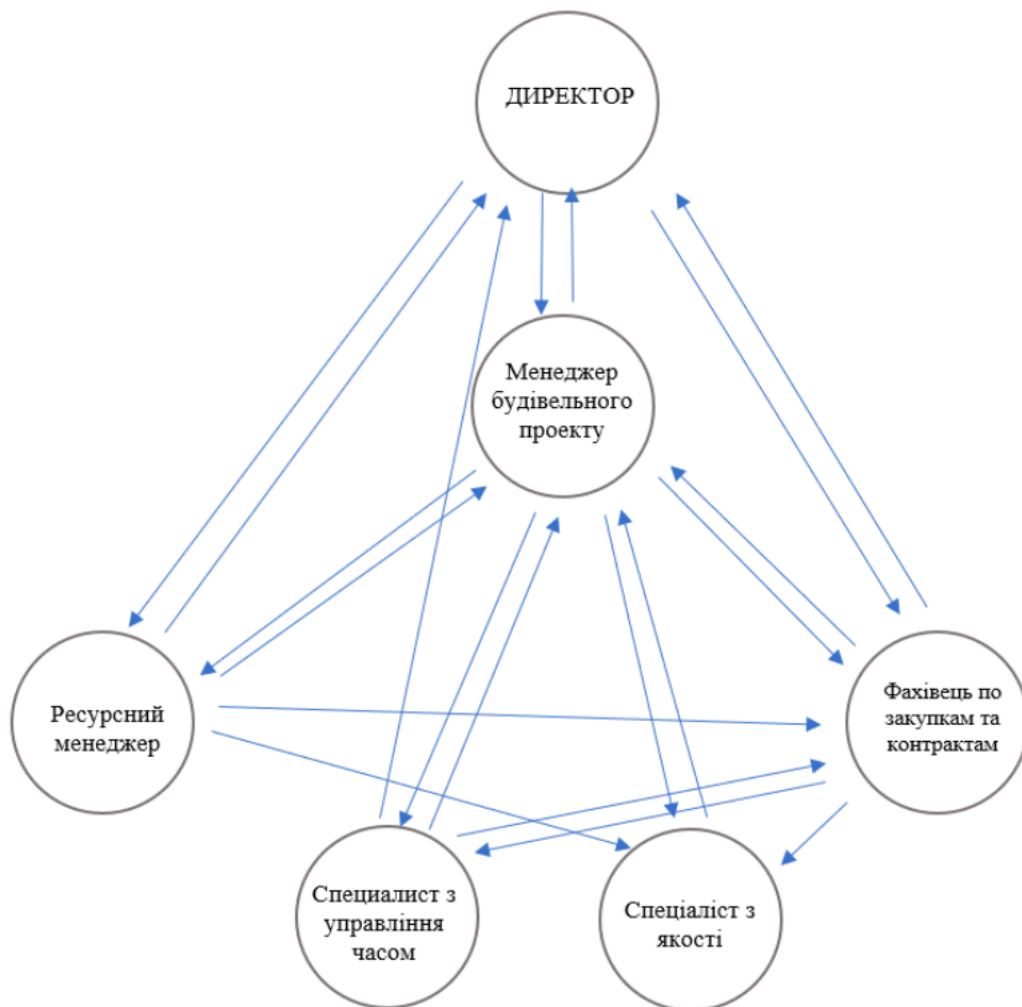


Рисунок 3 – Графічна модель когнітивної карти

На рис. 4 наведена когнітивна карта другої стратегії із застосуванням надихаючого менеджменту

		1	2	3	4	5	6
		Директор	Менеджер будівельного проекту	Ресурсний менеджер	Спеціаліст з управління часом	Спеціаліст з управління якістю	Фахівець із закупівель і контрактів
1	Директор	1	+0,9	+0,5	+0,5	+0,5	+0,5
2	Менеджер будівельного проекту	+0,9	1	+0,8	+0,8	+0,8	+0,8
3	Ресурсний менеджер	+0,5	+0,8	1	+0,5	+0,5	+0,5
4	Спеціаліст з управління часом	+0,5	+0,8	+0,5	1	+0,5	+0,5
5	Спеціаліст з управління якістю	+0,5	+0,8	+0,5	+0,5	1	+0,5
6	Фахівець із закупівель і контрактів	+0,5	+0,8	+0,5	+0,5	+0,5	1

Рисунок 4 – Когнітивна карта другої стратегії із застосуванням надихаючого менеджменту

Виходячи з аналізу Когнітивної карти другої стратегії компанії, можна дійти таких висновків:

1. У компанії чітко структуровані взаємозв'язки між відділами.
2. У компанії ієрархічна структура організації: директор компанії безпосередньо спілкується з керівником будівництва, при цьому в достатній мірі приділяє увагу роботі кожного відділу за необхідності, а також має зворотний зв'язок від кожного відділу, що позитивно впливає на загальне бачення тієї справи, якою займається компанія.
3. Кожен відділ залучений до виконання технологічного процесу та за необхідності має змогу співпрацювати з потрібним відділом.

4. Менеджер з будівництва безпосередньо залучений до роботи кожного відділу та поглиблений в деталі (здається, що може відповісти на всі питання).

5. Перекосу у взаємодії між відділами не спостерігається, відчувається, що підприємство прозоре та слідує за репутацією.

6. Загальна оцінка компанії висока, конкурентоспроможна.

Розглянемо модель оцінки рівня впливу компетенцій на надихаючий менеджмент інноваційних проєктів. Модель представлена у табл. 4.

Таблиця 4 – Рівень впливу компетенцій на надихаючий менеджмент інноваційних проєктів

№	Група/компетенція	Рівень впливу на надихаючий менеджмент (1-10)
1	Моделі творчого мислення	8
2	Цілісне мислення	9
3	Стратегічне мислення	8
4	Інтегральне мислення	4
5	Риси поведінки	8
6	Лідерство	9
7	Уміння планувати	7
8	Здатність до виконання	6
9	Координація	8
10	Відносини та самореалізація	7
11	Навички стосунків	8
12	Зосередження на досягненні результату	7
13	Самореалізація	7

Графічний результат у вигляді павутинної діаграми наведено на рис. 5.

Результати кількісного аналізу наявної компетентності та їх впливу на ефективність впровадження одного з інноваційних проєктів (рис. 5) показує слабе місце – це «інтегральне мислення». Після застосування коригуючих дій щодо розвитку компетенцій надихаючого менеджменту та проведення двох спеціалізованих тренінгів по 40 ак. год (рис. 6).

Надихаючий менеджмент як драйвер інновацій в управлінні проєктами

Збалансована модель базується на зведених до шкали 1–10 оцінок компетентності команди менеджерів інноваційних проєктів та рівня креативності і підприємницького потенціалу. Табл. 5 визначає рівень впливу креативності та підприємницького потенціалу на надихаючий менеджмент одного з інноваційних проєктів.

Таблиця 5 – Рівень впливу креативності та підприємницького потенціалу на надихаючий менеджмент інноваційних проєктів

№	Група/компетенція	Рівень креативності та підприємницького потенціалу (шкала 1-10)
1	Моделі творчого мислення	7
2	Цілісне мислення	8
3	Стратегічне мислення	7
4	Інтегральне мислення	7
5	Риси поведінки	9
6	Лідерство	9
7	Уміння планувати	9
8	Здатність до виконання	8
9	Координація	9
10	Відносини та самореалізація	8
11	Навички стосунків	9
12	Зосередження на досягненні результату	9
13	Самореалізація	8

З рис. 7 можна зробити інтегровану оцінку відхилень компетентності команди та підприємницької енергії, яка витрачається на надихаючий менеджмент. Огляд результатів експерименту дає змогу виокремити дві компетенції «Здатність до виконання» та «Уміння планувати», де витрачається значно більше підприємницької енергії керівництвом командою менеджерів через брак компетентності. Загалом система надихаючого менеджменту проєктів є збалансованою.



Рисунок 5 – Результат кількісних оцінок рівня впливів компетенцій на ефективність надихаючого менеджменту



Рисунок 6 – Результат кількісних оцінок рівня впливів компетенцій на ефективність надихаючого менеджменту після проведення коригуючих дій



Рисунок 7 – Результат кількісних оцінок балансу впливів компетенцій та підприємницької енергії на ефективність надихаючого менеджменту

Висновки до розділу:

Когнітивні карти, які застосовані для вибору стратегії в умовах невизначеності, дають змогу визначити готовність компанії та обраної стратегії до застосування надихаючого менеджменту проєктів та програм.

Запропонована модель оцінки рівня впливу компетенцій на надихаючий менеджмент інноваційних проєктів допомагає визначити слабкі місця та розриви в групах компетенцій «творче мислення», «риси поведінки» та «відносини та самореалізація» щодо ефективного застосування надихаючого менеджменту проєктів та програм.

Отримані результати дають змогу оцінювати збалансованість моделі відносно компетентності команди менеджерів інноваційного проєкту та підприємницької енергії, яка витрачається на керівництво успіхом застосування надихаючого менеджменту.

3.2. КОНЦЕПТУАЛЬНЕ МОДЕЛЮВАННЯ НАДИХАЮЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ

3.2.1. Розглянемо основні визначення надихаючого менеджменту інноваційних проєктів.

Емоції – це психічне відображення у формі безпосереднього, упередженого переживання життєвого змісту, явищ і ситуацій, що визначається відношенням їх об'єктивних властивостей до потреб суб'єкта.

Надихаюча інтуїція – це складний психічний стан рефлексії у формі переживання значущості впливу зовнішніх і внутрішніх подразників. Він може включати кілька емоцій, і тривалість надихаючої інтуїції є більшою, ніж тривалість емоції.

Надихаюча мотивація – це складний інструмент надихаючого менеджменту у формі підтримки творчого мислення, лідерства та ефективної діяльності менеджерів інноваційних проєктів та їх команд.

3.2.2 Розглянемо модель оцінки надихаючого менеджменту на базі аналогії з термодинамічними системами.

В основі універсальності положень термодинаміки лежить модель енергії у систем різної природи. Для організаційних систем використовується такий вид енергії як «підприємницька енергія» або енергія трудових ресурсів.

Підприємницька енергія забезпечує певний рівень взаємодії організації та зовнішнього середовища, формуючи потоки вхідної та вихідної енергії E^{in} , E^{ex} .

Стан організації з погляду її енергообміну із зовнішнім середовищем, ступеня контролю за нею, а також енерговитрат на саму організацію (підтримка структури) оцінюється за допомогою ентропії S .

Слід зазначити, що в оцінюванні станів системи важливим є саме значення оціночного показника, яке змінюється. Відповідно до рівняння Гіббса Гельмгольца енергія, ентальпія та ентропія пов'язані так:

$$\Delta G = \Delta I - T\Delta S \quad (1)$$

Де ΔI – зміна ентальпії; ΔG – зміна енергії; T – підприємницький потенціал; ΔS – зміна ентропії.

З (1) випливає:

$$\Delta I = \Delta G + T\Delta S \quad (2)$$

Зазначимо, що у цьому випадку енергія організації є аналогом енергії Гіббса (вільна енергія, або потенціал Гіббса, або термодинамічний потенціал).

Для розуміння суті ентальпії організації проаналізуємо (2) з урахуванням того, що у [3] було запропоновано вираз підприємницького потенціалу:

$$T = \frac{\mu}{H}, \quad (3)$$

де μ – відносна підприємницька ефективність організації (порівняно з якоюсь еталонною величиною); H – інформаційна ентропія.

Отже, (2) набуде вигляду:

$$\Delta I = E^{in} - E^{ex} + \frac{\mu}{H} \Delta S. \quad (4)$$

При цьому μ та H визначають ентропію [3], а ΔS залежить від зміни підприємницької ефективності та інформаційної ентропії H . У (2) $\frac{\mu}{H}$ залежить від впливу зміни підприємницької ефективності та інформаційної ентропії

$$P_{\Delta G} = \frac{\Delta G}{\Delta I} = \frac{E^{in} - E^{ex}}{\Delta I} = \frac{E^{in} - E^{ex}}{E^{in} - E^{ex} + \frac{\mu}{H} \Delta S}, \quad (5)$$

$$P_{\Delta G} = \frac{\frac{\mu}{H} \Delta S}{\Delta I} = \frac{\frac{\mu}{H} \Delta S}{E^{in} - E^{ex} + \frac{\mu}{H} \Delta S}, \quad (6)$$

які в сумі формують одиницю і відбивають, відповідно, частки реалізованого підприємницького енергетичного потенціалу $P_{\Delta G}$ та його дисипації $P_{\Delta G}$. Чим вище значення (5), тим успішніше організація реалізує свій підприємницький енергетичний потенціал.

3.2.3 Концептуальну модель формування цінності надихаючого менеджменту інноваційних проєктів наведено на рис. 1.

Концептуальна модель формування цінності в розвитку організацій передбачає дві лінії застосування надихаючого менеджменту в операційній діяльності та при впровадженні інноваційних проєктів та програм. При цьому застосовуються інструменти надихаючої інтуїції, надихаючої мотивації, стратегічного мислення та розвитку цих компетенцій.



Рисунок 1 – Концептуальна модель формування цінності у надихаючому менеджменті інноваційних проєктів

3.2.3. Розглянемо запропоновану авторами модель компетенцій надихаючого управління інноваційними проєктами. Модель має чотири компоненти, які формують цінність продукту, цінність процесу, цінність

бізнесу та цінність розробки. Рушії інноваційного розвитку визначені в кожному компоненті моделі. Кожна рушійна сила прив'язана до набору конкретних компетенцій, визначених нижче.

3.2.3. Модель критеріїв таксономії компетенцій стратегічного розвитку на основі системи знань P2M (табл. 1)

Таблиця 1 – Модель критеріїв таксономії компетенцій інноваційного розвитку з урахуванням їх впливу на надихаючий менеджмент в системі знань P2M

Критерії таксономії компетенцій	Опис критеріїв і здібностей, які відповідають компетенціям P2M	Вплив на формування надихаючих інструментів
1 Стратегічний	Критерії цілісного мислення: зосередженість на цілісній місії	Дуже високий
	Здатність визначати проблеми, їх джерела та розробляти рішення для їх подолання	
2 Стратегічний	Критерії стратегічного мислення: стратегічне сприйняття	Дуже високий
	Здатність сприймати стратегічні елементи програми/проекту та визначати пріоритети для їх належної реалізації	
3 Стратегічний	Критерії комплексного мислення: постійне прагнення досягти результатів проекту/програми	Дуже високий
	Здатність запобігати, оцінювати та впоратися зі змінами в середовищі проекту для досягнення його результатів	
4 Поведінковий	Критерії лідерства: лідерство для збільшення доданої вартості та впровадження інновацій	Дуже високий
	Здатність зосередити зусилля команди на інноваціях та прориві	
5 Поведінковий	Критерії здібностей до планування: планування успішної концепції проекту/програми, структурування завдань і моніторинг реалізації	Високий
	Здатність планувати цілі та завдання проекту, організовувати ресурси, керувати продуктивністю	
6 Поведінковий	Критерії спроможності реалізації проекту: реалізація проєктів/програм згідно плану	Середній
	Здатність використовувати системний підхід, командоутворення, контроль проєктів та вирішення проблем	
7 Поведінковий	Критерії координаційних здібностей: узгодженість різних дій для повної оптимізації проекту/програми	Дуже високий
	Уміння балансувати між різними робочими групами та стейкхолдерами, знімати напругу, конкуренцію	
8 Соціальний	Критерії навичок спілкування: соціальні компетенції та психологічні навички	Дуже високий
	Здатність підтримувати високоефективну командну роботу через мотивацію та можливості для самореалізації	

9 Соціальний	Критерії орієнтації на досягнення результату: ініціативність та цілеспрямованість	Дуже високий
	Здатність проявляти ініціативу, підтримувати ентузіазм для досягнення результату через командну роботу, реалізувати модель для наслідування	
10 Соціальний	Критерії самореалізації: самодисципліна, самоорганізація, самореалізація	Високий
	Здатність до самоорганізації та самодисципліни, високі стандарти етики, відповідальність, далекоглядність	

Оцінки впливу були визначні в ході циклу 8 ділових ігор з менеджерами будівельних компаній.

Таблиця 2 – Якісні оцінки рівня впливу компетенцій на надихаючий менеджмент інноваційних проєктів

№	Група / компетенція	Якісний рівень впливу на надихаючий менеджмент
1	Моделі творчого мислення	Високий
2	Цілісне мислення	Дуже високий
3	Стратегічне мислення	Високий
4	Інтегральне мислення	Помірний
5	Риси поведінки	Дуже високий
6	Лідерство	Дуже високий
7	Уміння планувати	Дуже високий
8	Здатність до виконання	Високий
9	Координація	Дуже високий
10	Відносини та самореалізація	Високий
11	Навички стосунків	Високий
12	Зосередьтеся на досягненні результату	Дуже високий
13	Самореалізація	Високий

Для подальшого опрацювання трансформуємо якісні оцінки табл. 2 у кількісні за шкалою (1-10). Результати трансформації наведені у табл. 3.

Таблиця 3 – Рівень впливу компетенцій на надихаючий менеджмент інноваційних проєктів

№	Група/компетенція	Рівень впливу на надихаючий менеджмент (1-10)
1	Моделі творчого мислення	8
2	Цілісне мислення	9
3	Стратегічне мислення	8
4	Інтегральне мислення	4
5	Риси поведінки	8
6	Лідерство	9
7	Уміння планувати	7
8	Здатність до виконання	6
9	Координація	8
10	Відносини та самореалізація	7
11	Навички стосунків	8
12	Зосередьтеся на досягненні результату	7
13	Самореалізація	7

3.2.4. Результати кількісного аналізу наявної компетентності та їх впливу на ефективність впровадження одного з інноваційних проєктів (рис. 2) показує слабе місце – це «інтегральне мислення». Після застосування коригуючих дій щодо розвитку компетенцій надихаючого менеджменту та проведення двох спеціалізованих тренінгів по 40 ак. год (рис. 3).



Рисунок 2 – Результат кількісних оцінок рівня впливів компетенцій на ефективність надихаючого менеджменту



Рисунок 3 – Результат кількісних оцінок рівня впливів компетенцій на ефективність надихаючого менеджменту після проведення коригуючих дій

3.2.5. Надихаючий менеджмент як драйвер інновацій в управлінні проектами

Розглянемо запропоновану збалансовану модель у розрізі підприємницької енергії та креативності, які використовуються в межах надихаючого менеджменту інноваційних проектів та програм. Модель базується на «піраміді креативності», яка наведена на рис. 4. При цьому модель з вершини піраміди формує рішення на основі лінійного погляду, за ним більш широкий кут огляду забезпечує літеральний погляд. На холістичному рівні формується погляд з висоти «пташиного польоту» і є найбільш ґрунтовним з боку можливостей впровадження інновацій. Драйвером моделі надихаючої щодо інтуїції впровадження інновацій є холістичний погляд.

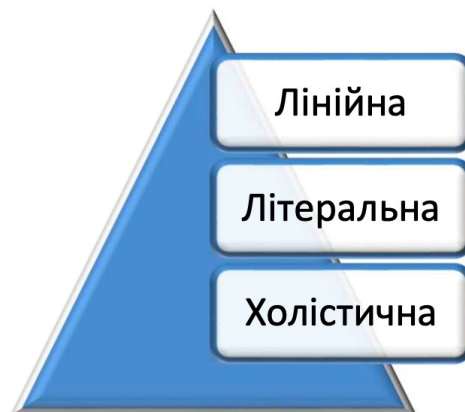


Рисунок 4 – Піраміда моделей креативності в системі надихаючого менеджменту

Збалансована модель базується на приведених до шкали 1-10 оцінок компетентності команди менеджерів інноваційних проектів та рівня креативності й підприємницького потенціалу на основі обчисленого у формі ентальпії (3). Табл. 4 визначає рівень впливу креативності та підприємницького потенціалу на надихаючий менеджмент одного з інноваційних проектів.

Таблиця 4 – Рівень впливу креативності та підприємницького потенціалу на надихаючий менеджмент інноваційних проєктів

№	Група/компетенція	Рівень креативності та підприємницького потенціалу (шкала 1-10)
1	Моделі творчого мислення	7
2	Цілісне мислення	8
3	Стратегічне мислення	7
4	Інтегральне мислення	7
5	Риси поведінки	9
6	Лідерство	9
7	Уміння планувати	9
8	Здатність до виконання	8
9	Координація	9
10	Відносини та самореалізація	8
11	Навички стосунків	9
12	Зосередьтеся на досягненні результату	9
13	Самореалізація	8



Рисунок 5 – Результат кількісних оцінок балансу впливів компетенцій та підприємницької енергії на ефективність надихаючого менеджменту

З рис. 5 можна зробити інтегровану оцінку відхилень компетентності команди та підприємницької енергії, яка витрачається на надихаючий менеджмент. Огляд результатів експерименту дає змогу виокремити дві компетенції «Здатність до виконання» та «Уміння планувати», де витрачається значно більше підприємницької енергії командою менеджерів через брак компетентності. Загалом система надихаючого менеджменту проєктів є збалансованою.

3.2.6 Висновки з розділу

Визначено групи компетенцій, які формують збалансовану модель надихаючого менеджменту на основі холістичного бачення на моделі системи знань P2M.

Побудовано систему формування кількісних оцінок підприємницької енергії (ентальпії) за моделлю компетенцій.

Отримані результати дають змогу оцінювати збалансованість моделі відносно компетентності команди менеджерів інноваційного проєкту та підприємницької енергії, яка витрачається на керівництво успіхом застосування надихаючого менеджменту.

3.3. ЦИФРОВЕ ЛІДЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ЕЛЕМЕНТ НАДИХАЮЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Цифрові технології змінюють конкурентне та організаційне середовище організації та являють собою однією зі складових надихаючого менеджменту у сучасних бізнеспроцесах. Успішна цифрова трансформація розпочинається з цифрового лідерства. Керівники повинні розвивати нові навички, щоб ефективно направляти підлеглих до досягнення цілей розвитку організації. Це потребує розвитку цифрових навичок керівників та менеджменту в організації та розуміння того, чому лідерство на цифровому робочому місці є ключовим компонентом цифрової трансформації.

Менеджери в організації усвідомлюють, що для того, щоб організація могла не лише впоратися з тривалою хвилею цифрових зривів, що впливають на роботу, необхідний новий підхід. В організації прогрес може бути досягнуто завдяки окремим стратегіям.

Подальші дослідження пропоную зосередити на порівняльному аналізі цифрового робочого місця через цифрові можливості та цифрові засоби організації. Це дозволить сформувати стратегії цифрового лідерства в організації.

Ефективне лідерство цифрового робочого місця означає адаптацію та розширення основних навичок керівництва та менеджменту, таких як

стратегічне мислення, ефективне спілкування та інше, щоб включити новий набір лідерських практик.

З цією метою проведено самооцінку цифрових навичок лідерів в організації щодо цифрової грамотності, цифрової стратегії, цифрового супроводу, цифрової комунікації, адаптованості, міжкультурної взаємодії, дотримання принципів цифрового лідерства. Також проведено самооцінку зрілості цифрового робочого місця підлеглих в організації щодо комунікацій та бізнес-аналітики, організації робочого процесу, організаційної структури та цифрової узгодженість, стратегічне узгодження та управління.

Вибірка досліджуваної організації містила 5 віддалених команд, загальною кількістю 250 підлеглих та 45 керівників різних рівнів управління. Відповідно, зібрані статистичні характеристики обчислювались таким чином, щоб в результаті сформуванню висновки або екстраполяцію із вибірки на всю генеральну сукупність.

Сформуємо гіпотезу: зі зростанням цифрової готовності лідера, зростатиме цифрова готовність підлеглих команди в організації і навпаки. Достовірність гіпотези підтверджується значенням розрахованого $R^2 = 0,9712$ (квадрат множинного коефіцієнта кореляції між залежною і пояснюючою змінними).

Зокрема, для моделі парної лінійної регресії ($y = 1,1297x - 0,5234$), коефіцієнт детермінації дорівнює квадрату звичайного коефіцієнта кореляції між змінними y (цифрова готовність підлеглих команди лідера) і x (цифрова готовність лідера).

$R^2 = 0,97$, що свідчить про високе значення частки дисперсії залежної змінної, яка пояснюється в розглянутій в моделі залежності між цифровою готовністю лідера та цифровою готовністю підлеглих команди. Зі зростанням показників цифрової готовності керівника на 1 одиничний вимір приведе до збільшення рівня цифрової готовності підлеглих на 1,1297 одиничного виміру.

Отже, гіпотеза підтверджена, оскільки встановлено, що зі зростанням цифрової готовності лідера зростатиме цифрова готовність підлеглих і навпаки.

Результати свідчать про те, що для організації існує ризики цифрової неготовності керівників та підлеглих з точки зору організації, процесу чи інфраструктури. Але найбільший виклик стосується культурного середовища та поведінки керівників та підлеглих організації.

Розглянемо матричний підхід формування та реалізації стратегії цифрового лідерства в організації. Всі точки одновимірного простору можна задати при обраному початку координат одним числом (0; 0). Матриця вибору стратегії цифрового лідерства можлива за наступним розподілом: (5; 5). Це пов'язано з тим, що максимально отримувана сума балів за результатами опитування формувалась за шкалою, від 0 до 5, а максимальна позитивна оцінка, яка може бути отримана – 5.

Обов'язковим елементом системи координат в матриці вибору стратегії цифрового лідерства є початок координат – точка, від якої буде вестись відлік відстаней – 1. Крок поділу на квадранти дорівнюватиме 2,5 $((5-0)/2)$.

Іншим обов'язковим елементом матриці є одиниця довжини, яка дозволяє оцінювати відстані, які свідчитимуть про належності значення рівня цифрової готовності до квадратів вибору стратегії цифрового лідерства.

Для двовимірного простору, що характеризуватимуть наступні квадранти: з точками $x(2,5; 5)$ та $y(2,5; 5)$ рекомендована до реалізації стратегія цифрового лідерства; з точками $x(0; 2,5)$ та $y(2,5; 5)$ рекомендована до реалізації стратегія експертного лідера; з точками $x(2,5; 5)$ та $y(0; 2,5)$ рекомендована до реалізації стратегія експертного підлеглого; з точками $x(0; 2,5)$ та $y(0; 2,5)$ можлива до реалізації стратегія початківця в цифровому управлінні.

Матриця вибору стратегії цифрового лідерства зосереджується на консервативному лідері та лідері змін щодо інтенсивності трансформації. На основі вищого рівня цифрової інтенсивності лідерства, її рамки додають два типи лідерства: експерт-лідер, експерт-підлеглий.

Організації рекомендовано до використання наступні стратегії цифрового лідерства, які наведемо в таблиці 1.

Таблиця 1. Матриця вибору стратегії цифрового лідерства організації

Координати	Цифрова готовність лідера	Цифрова готовність підлеглих	Стратегії
$x(2,5; 5);$ $y(2,5; 5)$	Висока	Висока	Цифрового лідерства (команда 2; команда 3; команда 4)
$x(0; 2,5);$ $y(2,5; 5)$	Висока	Низька	Експертного лідера
$x(2,5; 5); y(0;$ $2,5)$	Низька	Висока	Експертного підлеглого
$x(0; 2,5); y(0;$ $2,5)$	Низька	Низька	Початківця в цифровому управлінні (команда 1; команда 4)

Стратегія початківця в цифровому управлінні

Рекомендована до впровадження тим організаціям, що мають низький рівень цифрової готовності лідера та підлеглих (команда 2; команда 3; команда 4). Керівництво настільки зосереджені на поточних операціях, що загрози від нових цифрових моделей бізнесу повністю ігноруються.

Організація застосовує вичікувальний підхід, спостерігаючи за іншими галузями, за їхніми конкурентами, здійснює незначне інвестування щодо розвитку цифрових технологій. Крім цього організація має базові цифрові можливості (наприклад, конфіденційність, безпека, технологічні обмеження тощо), а керівництво часто скептично ставиться до впливу цифрових технологій на бізнес.

Стратегія експертного лідера

Рекомендована до впровадження тим організаціям, що мають високий рівень цифрової готовності лідера та низький – підлеглих. Витрачається в організації інноваційні цифрові технології, але не вистачає методів управління, щоб зробити це організовано та економічно ефективно. Багато інноваційних інструментів, але незначний вплив при застосуванні на основні операційні

процеси, необхідні для справжнього впливу на зростання доходів. В організації багато вдосконалених цифрових функцій (наприклад, соціальні, мобільні тощо), але недостатньо інтегровані в основні процеси управління організацією.

Лідер команди використовує цифрові інструменти але недостатньо забезпечує обмін інформацією з командою про наявні знання. Бере участь керування цифровою трансформацією у організації.

Стратегія експертного підлеглого

Рекомендована до впровадження тим організаціям, що мають низький рівень цифрової готовності лідера та високий – підлеглих. Наявні потужні можливості цифрового розвитку підлеглих, але низький рівень інвестування у цифрове управління. Лідер команди повільно залучається до реалізації цифрових змін в організації, страхпомилитися стримує організацію від прогресу. Модель зрілого управління, але надто консервативна і повільна. Керівник традиційний у своєму стилі керівництва та не обізнаний у цифровій формі роботи, не використовує цифрові інструменти, але захоплюється підлеглими, які використовують діджитал інструменти в роботі. Покладається на особисте спілкування і з обережністю ставиться до цифровізації та нових способів роботи.

Стратегія цифрового лідерства

Рекомендована до впровадження тим організаціям, що мають високий рівень цифрової готовності лідера та підлеглих (команда 1; команда 4). Керівник організації знає, як і куди інвестувати в цифровий розвиток, має всеосяжне цифрове бачення, працює у тісній співпраці з іншими керівниками для стимулювання значних змін. Це призводить до нарощування конкурентних переваг, зростання доходу, впорядкування операцій для зменшення витрат.

Цифровий лідер демонструє характеристики експерта – керує цифровим розвитком у своїй організації, має чітке бачення, яке надихає інших та знає, як залучити підлеглих до співпраці. Бере активну участь у формуванні нової

цифрової культури, має чітке уявлення про структури та процеси, необхідні для цього.

Отже, визначено модель цифрової зрілості лідера та підлеглих, щоб зрозуміти, де сьогодні перебуває організація та де існують можливості для переходу до ефективного цифрового лідерства в організації.

Встановлено, що цифрове лідерство у віртуальних командах є видом командного менеджменту, для роботи лідера та його підлеглих використовують віддалене робоче середовище, або поєднання онлайн та офлайн діяльності.

Необхідні якості лідерства подібні як для традиційних команд, як і для віртуальних команд. Суттєва різниця полягає в тому, що можливість невдач або поганої роботи віртуальних команд вища через географічне розташування, технічні можливості та навички, різницю в часі. Саме ці фактори вимагають від віртуальних лідерів віртуальних команд зосередитися на наданні чітких цілей, керівництва членам команди та супроводу.

Керівні ролі цифрових лідерів зосереджені на мотивації працівників та допомозі командам у досягненні цілей. Термін «віртуальне керівництво» узагальнює наслідки змін у ситуаціях, з якими доводиться працювати менеджеру: перш за все, змінюється спілкування, а разом із ним і культура менеджменту, а для управління пов'язаними операційними процесами потрібні додаткові цифрові технології. Цифрове лідерство віртуальними командами потребує комунікаційної взаємодії, зростання довіри, інформаційно-комунікаційного забезпечення.

Віснoкoк пo рoзділу

Цифрові лідери забезпечують спілкування в команді через інтернет та цифрові засоби та потребують іншого набору навичок, ніж лідери в офісних умовах. Віртуальне керівництво зосереджується на поліпшенні співпраці за допомогою спілкування, підзвітності та прозорості. Цифровізація бізнесу в організації потребує дослідження способів подолання проблем, пов'язаних

управління віртуальними командами та забезпечення продуктивності працівників.

3.4. ПРИЧИНИ РОЗВИТКУ ТА ПРОФІЛАКТИКА ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ У МЕНЕДЖЕРІВ ЯК ФАКТОР ВПЛИВАЮЧІЙ НА МОТИВАЦІЮ В КОМАНДІ

Сучасні швидкі темпи розвитку суспільства, активна зміна технологій та потреб, ріст інформаційного навантаження, зумовлюють постійне збільшення стресових ситуацій в житті кожної людини.

Відповідні тенденції напряму стосуються і професійного життя людей, де постійно зростають вимоги до працівника та його професійних якостей. Все це провокує розвиток такого сучасного небезпечного явища як «професійне вигорання».

Н.І. Freudenberger американський психіатр, у 1974 р. вперше ввів поняття «вигорання» («burnout») «для характеристики психологічного стану здорових людей, які перебувають в інтенсивному й тісному спілкуванні з пацієнтами (клієнтами) в емоційно навантаженій атмосфері, надаючи професійну допомогу» .

11 видання Міжнародної класифікації хвороб (МКХ) підтверджує документально наявність синдрому професійного вигорання, але його класифікують не як хворобу, а як явище, що призводить до хвороб і незадовільного стану здоров'я. Згідно з МКХ-11 «вигорання – це синдром, що виникає внаслідок хронічного стресу на робочому місці.

3.4.1 Основні ознаки професійного вигорання: втрачається енергійність, з'являється відчуття виснаження; підвищується психологічне дистанціювання від роботи, негативні думки про роботу; знижується професійна ефективність» .

За визначенням С. Maslach, S. Jackson, синдром вигорання характеризується: «емоційним спустошенням, байдужістю і навіть цинічним

ставленням до клієнтів, негативним ставленням до себе, відчуттям незадоволеності своєю роботою, недооцінкою професійних досягнень, порушенням взаємовідносин із колегами, у сім'ї, погіршенням якості життя, фізичного та психічного здоров'я».

3.4.2. «Синдром менеджера» (називають його ще «синдром професійного вигорання» або «синдром хронічної втоми») – це стан довготривалого стресу, наслідком якого є емоційне, фізичне, психічне виснаження.

Для синдрому менеджера характерний хронічний астеничний стан, навіть після відпустки, з пригніченням настрою, порушенням сну та швидкою стомлюваністю. Синдром хронічної втоми «стрімко поширюється в усіх цивілізованих країнах світу. Такий швидкий розвиток цієї недуги фахівці пов'язують з швидким ритмом сучасного життя і надмірно великим емоційно-психологічним навантаженням».

Таким чином, дійсно найчастіше саме менеджери відчувають симптоми професійного вигорання, адже їх діяльність пов'язана із:

- відчуттям особистої відповідальності, а також відповідальності за роботу колективу та організації в цілому;
- необхідністю прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та високого ступеня ризику,
- інтенсивним рівнем комунікаційних потоків;
- необхідністю адаптації до швидких змін ІТ, потреб споживачів та дій конкурентів;
- постійним саморозвитком та самовдосконаленням, тощо.

Така інтенсивна різнобічна професійна діяльність менеджерів призводить поступово до втоми та розвитку професійного вигорання. Загалом, причинами розвитку професійного вигорання у менеджерів може бути низка взаємопов'язаних зовнішніх та внутрішніх факторів, які найчастіше науковці групують за індивідуальними, робочими та організаційними характеристиками.

Індивідуальними причинами розвитку професійного стресу у менеджерів можуть бути: розвиток сили, швидкості, спритності, витривалості; гострі і хронічні захворювання; біологічні ритми; вікові зміни; пороги чутливості аналізаторів; шкідливі звички; трудова спрямованість (мотивація); психічні стани (стомлюваність, депресія, тривожність, тощо); особливості особистості (темперамент, характер, тощо); моральна зрілість і стійкість; акуратність, професійна відповідальність; прагнення до професійного вдосконалення; честолюбство; кризи кар'єри; рівень знань, умінь та навичок; компетентність; професійний досвід; відповідність освіти, тощо.

Робочими причинами розвитку професійного стресу у менеджерів можуть бути: інформаційне завантаження; обсяг роботи (величина робочого навантаження); відповідальність, небезпека, завдання; прояви творчості; безпека праці; світлотехнічні особливості приладів; тимчасові обмеження; надійність техніки та програмного забезпечення; кодування інформації; мікроклімат і газовий склад повітря, шум, вібрація, освітленість на робочому місці; інтер'єр (дизайн) приміщення; технічна оснащеність робочого місця; психологічний клімат в колективі; рольовий статус, лідерство; суспільне визнання, схвалення; задоволеність професійних очікувань та результатів (цілей); міжособистісні відносини (конфлікти), тощо.

Причинами організаційними розвитку професійного стресу у менеджерів можуть бути: мета діяльності (реальність, ясність, суперечливість, тощо); професійна підготовка (перепідготовка); організація робочого місця; режими роботи та відпочинку; комунікаційні потоки; кадрова політика, кар'єрне зростання; спеціалізація і розподіл праці; рівень прийняття управлінських рішень (вищий, середній, нижчий); зворотній зв'язок про результати діяльності; охорона праці та техніка безпеки; формалізація завдання; співвідношення структури і функції організації; терміни виконання завдань; кількість та професійність підпорядкованих працівників, делегування повноважень та відповідальність; рівень та вид мотивації і стимулювання праці; політика найму тощо.

3.4.3. Симптомами професійного вигорання у менеджерів можуть бути:

- соціальні симптоми – відчуття недостатньої підтримки з боку родини, друзів, колег; зниження інтересу до дозвілля, захоплень; низька соціальна активність; обмеження соціальних контактів; нерозуміння інших; відчуття ізоляції, тощо;
- поведінкові симптоми – імпульсивна емоційна поведінка; з'являється втома; виправдання вживання тютюну, алкоголю, ліків; байдужність до харчування; поява нещасних випадків, тощо.
- емоційні симптоми – агресивність, дратівливість, тривожність; брак емоцій, цинізм, черствість і песимізм у роботі й особистому житті; почуття безпорадності й безнадії; депресія, почуття провини, істерія; втрата професійних перспектив, ідеалів; збільшення деперсоналізації, тощо;
- фізичні симптоми – фізична втома поганий загальний стан здоров'я, неритмічне дихання, нудота, виснаження, зміна ваги, підвищення артеріального тиску, хвороби серцево-судинної системи, запаморочення, тощо.
- інтелектуальні симптоми – байдужість до нововведень; формальне виконання роботи; зниження інтересу до нових ідей та альтернатив вирішення завдань; збільшення схильності до шаблонного, ніж до творчого мислення; втрата інтересу до життя, нудьгування, туга; неактивна участь чи відмова від участі в навчальних та експериментальних заходах, тощо.

Таким чином, бачимо, що синдром професійного вигорання у менеджерів негативно позначається на їхньому здоров'ї, працездатності та ефективності прийняття і реалізації управлінських рішень. Тому актуальними і важливими є питання проведення профілактичної роботи з попередження професійного вигорання менеджерів в організаціях.

3.4.4. Всі види профілактичних заходів можна об'єднати у дві групи:

- 1) надання допомоги на особистісному рівні, тобто менеджер сам, або за допомогою консультантів, визначає та реалізовує стратегію попередження виникнення професійного вигорання, в тому числі завдяки постійному професійному саморозвитку та самовдосконаленню;

2) надання допомоги на організаційному рівні.

Сьогодні на рівні організацій застосовують нові актуальні методи та заходи профілактики професійного вигорання менеджерів:

- планування професійного зростання та персональної кар'єри;
- оптимізація системи мотивації та стимулювання;
- надання можливості гнучкішого графіка роботи;
- застосування актуальних сучасних програм навчання;
- проведення семінарів з управління конфліктами та ефективного налагодження комунікаційних зв'язків;
- розробка та реалізації програми підтримки співробітників (Employee Assistance Program, EAP);
- покращення зворотного комунікаційного зв'язку в організації;
- проведення внутрішніх PR-заходів;
- організації системи тренінгів, що сприяють мотивації саморозвитку, професійного та особистісного зростання менеджерів;
- підтримка та забезпечення дотримання здорового способу життя;
- упровадження антистресових програм із групами підтримки;
- організація кімнат чи зон відпочинку, медитації, тощо.

Отже, вчасна діагностика та реалізації профілактичних заходів із запобігання чи ліквідації професійного вигорання у менеджерів дозволить підвищити рівень реалізації їх професійного потенціалу.

3.5. Соціально-психологічні аспекти менеджменту

Важливою частиною менеджменту є управління персоналом, яке потребує знань психології та поведінки людини. Нехтування такими знаннями може призвести до виникнення конфліктів на підприємстві, а це знижує

продуктивність та може призвести до поганих результатів та недосягання поставленої мети.

Якщо брати загальну інформацію, то поведінка – це форма взаємодії особистості з оточуючим середовищем, яке визначається рядом факторів: природними властивостями особи, її індивідуальністю.

3.5.1. Індивідуальність, в свою чергу, - це сукупність особливостей, які відрізняють одну людину від іншої. Вони залежать від умов життя і діяльності людини; системи потреб, інтересів та мотивів.

3.5.2 Індивідуальність та особистість – соціальні явища, і вони є різними та, часто, непередбачуваними. Саме тому керівнику необхідно знати, як поводити себе з тими чи іншими типами особистості. До природних властивостей особистості належать активність, емоційність, екстраверсія, інтроверсія та інше, усі ці характеристики поєднуються у темперамент, який є сукупністю особливостей людини, які характеризують сторони її поведінки.

На даний час відомі такі типи темпераментів: сангвінік, холерик, флегматик та меланхолік.

Темпераменту цих груп проявляється по-різному:

- у сангвініків – рухливістю, зміною настрою та чуйністю;
- у холериків – бурхливими реакціями, відкритістю, різкими змінами настрою, вираженою раціональністю, нестійкістю та загальною рухливістю;
- у флегматиків – повільними діями, замкненістю, недостатнім вираженням емоційного стану, переживаннями, логічністю роздумів;
- у меланхоліків – нестійкістю характеру, неконтактністю, здатністю сильно та емоційно переживати будь-які події.

Звісно, однією з основних характеристик індивідуальності є саме характер - сукупність стійких психологічних властивостей, які визначають лінію поведінки людини, ставлення її до справи, інших людей і до самої себе. То що ж це все дає?

При створенні трудового колективу багато часу витрачається на групові види діяльності, і ефективність роботи групи залежить від умінь керівників зрозуміти особистісні характеристики своїх підлеглих та вмінь використовувати їх для покращення ефективності.

Для керування поведінкою людей існує дисципліна – певний порядок поведінки людей відповідно до норм права і моралі, що склалися у суспільстві чи організації. Слід зазначити, що досі немає точного визначення поняття дисципліни. Кажуть, що це форма зв'язків між людьми, міра забезпечення порядку, співвідношення поведінки людини з нормою суспільного життя, порядок поведінки людей відповідно до соціальних норм права і моралі. За допомогою дисципліни будують соціальні та трудові відносини, які необхідні для розвитку підприємства

У дисципліни є дві певні сторони:

- 1) Об'єктивна – це порядок, без якого існування підприємства є неможливим;
- 2) Суб'єктивна – це дотримання прав та обов'язків.

Є **державна дисципліна та трудова**, і обидві спрямовані на виконання кожної ланки суспільства своїх функцій і обов'язків, дотримання встановлених вимог, правил та відповідальність за їх виконання.

Що ж буде, якщо не керувати групою особистостей та залишити їх без певної дисципліни?

Тут в надумку приходить термін «хаос» - повна відсутність управління, порядку, злагоди та балансу. Це те, що є недопустимим у будь-якому підприємстві, адже саме відсутність порядку призводить до погіршення, а іноді, навіть до відсутності ефективності. Саме тому потрібне управління дисципліною.

Що дає **ефективне управління дисципліною**?

По-перше, правильну організацію людей, яка створює умови для задоволення їх потреб та для досягнення мети.

По-друге, забезпечення правильного оптимального розподілу функцій та ролей між працівниками.

По-третє, можливість створення правильного мотиваційного поля.

I, найголовніше, це дає можливість розв'язання основних завдань підприємства.

Важливим для управління групами особистостей є вплив лідера на підлеглих. Вплив – це будь-яка поведінка однієї людини, що вносить зміни у поведінку, стосунки, відносини інших людей.

3.5.3 Лідерство – це здатність впливати на групу людей або окрему людину з зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.

Дуже часто менеджери використовують для управління не лише дисциплінарні методи, а й процес переконання. Це складна система взаємодії людей, у процесі якої в об'єкта спілкування під впливом логічно обгрунтованої аргументації суб'єкта проходить зміна оцінних орієнтацій.

3.5.4. Формами переконання є:

1. Діалог – форма спілкування, де активні обидві сторони. Це боротьба поглядів, ідей, доказів та аргументів.

2. Дискусія – метод пошуку найефективніших методів за допомогою зіставлення різних думок.

Також соціально-психологічні аспекти відіграють корисну роль при об'єднанні працівників у різні групи. Наприклад, групи за темпами та ефективністю праці – сильні, середні та слабкі.

Протягом усього часу змінюється зміст управління дисципліною. Змінюються методи мотивації, нагород, покарань та ін. з плином часу змінюються особистості людей, їх темпераменти та їх цілі або бажання. Саме це змушує керівників придумувати щось нове для найбільшої ефективності праці серед конкурентів.

У процесі управління дисципліною виділяють три напрями: стабільний рівень дисципліни, розвиток її від більш простих до більш складних форм, від примусової дисципліни до самодисципліни.

Є деградація (перехід від самодисципліни до примусової) та самодисципліна (вищий рівень, який і є метою управління). Керівник повинен досягти найвищого рівня, коли працівники зможуть досягти самодисципліни, саме тоді ефективність праці буде найвищою, адже ті не будуть постійно очікувати нових наказів, а зможуть розвиватися та розуміти наступні кроки.

Отже, соціально-психологічні аспекти, якими є особистість, індивідуальність, темперамент працівників, їх характери, дисципліна, самоорганізація та певні групи, дуже впливають на ефективність підприємства.

Завданням лідера є врахування усіх цих особливостей та оптимальне керування усіма ними задля виконання поставлених цілей. Саме тому необхідно знати про соціально-психологічні аспекти менеджменту.

3.6. ІНФОРМАЦІЙНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

Аналізу проблем в управлінні персоналом сучасного підприємства присвячено досить багато досліджень, у яких, частіше всього, наголошується, що всі проблеми між собою взаємопов'язані та є наслідком обробки інформації.

Сучасне управління людськими ресурсами спирається насамперед на інформаційно-комп'ютерні технології. Для порівняння інформаційний менеджмент використовує в організаційні моделі, які слабо формалізовані і часто залежать від суб'єктивного підходу, що їх створює. Парадигма інформаційного менеджменту в сучасних умовах звучить наступним чином: використання інформаційних методів та технологій для підтримки організаційного управління.

У теорії та практиці менеджменту інформація визначається як центральне, дуже важливе поняття і характеризується як сукупність відомостей, що відображають стан системи управління та зовнішнього середовища її функціонування». Таке розуміння «інформації» відображає цілком певні потреби управління і виступає як основа процесу управління, зокрема, підготовка, прийняття та реалізація рішень

При організації управління персоналом топ-менеджмент промислових підприємств використовує різні методи і прийоми. Серед них найбільшою ефективністю володіють інформаційні технології, без яких у сьогodнішньому менеджменті неможливо досягти ефективних результатів управління виробничими процесами.

Слід зазначити, що на будь-якому етапі життєвого циклу підприємства, необхідна чітка структура управління виробничим колективом, провідну роль якій належить лідеру. Управління не може ефективно здійснюватися без достатньої оперативної, надійної, своєчасної та достовірної інформації.

Інформація є основою управлінського процесу, і від того, наскільки вона досконала, багато в чому залежить якість управління. У зв'язку з цим вкрай важливим є визначення ролі та значення інформації в ефективному управлінні персоналом підприємства.

Інформаційний процес на промисловому підприємстві – це складний та багатогранний елемент управлінської комунікації. Одним з елементів інформаційного процесу є безпосередній інформаційний вплив керівника чи лідера на своїх підлеглих. Методи впливу менеджерів на групу співробітників залежить від показників працівників загалом.

Необхідно розглянути характеристики цієї групи (команди).

Команда – це невелика група людей, зайнятих виконанням певного завдання. Тому кожен учасник групи особисто зацікавлений успіху всієї групи. Люди, які працюють разом, можуть зробити роботу, яка може кількісно перевершувати або якісно відрізнятись від роботи, яку можуть виконати окремі працюючі індивідууми. Учасники команди повинні бути відкритими і чесними

один з одним, готові до протистояння виникаючих труднощів і внутрішньо групових конфліктів, пов'язаних з тим, що члени групи мають різне світосприйняття. Виконання цих умов дозволить створити всередині команди позитивну атмосферу взаємодії, група постійно розвиватиметься. На мійпогляд, досягнення поставленого результату з максимальною ефективністю неможливе без виконання трьох базових принципів, яких ми пропонуємо віднести такі.

1. Взаємозалежність. Кожен член конкретного трудового колективу робить свій індивідуальний внесок у спільну роботу. Інші члени колективу залежить від ефективності роботи кожного. У ційкоманді всі діляться робочою інформацією один з одним. Члени колективу також сприймаються як рівноправні учасники виробничого процесу та мають можливість впливати один на одного.

2. Розподіл відповідальності. Відповідальність за командні цілі розуміється і поділяється всіма, що, з одного боку, виключає волонтаризм окремих членів групи при прийнятті спільних рішень, а з іншого визначає механізм знаходження найефективніших рішень.

3. Результат. Відповідальність за отримані командні результати поділяється всіма членами групи та фокусує групову активність.

Керівник групи перебуває у дуже великій залежності від колективу. Група вимагає від лідера здатність виражати інтереси всього колективу. Саме після цього колектив не просто йде за лідером, а й бажає цього. Існує кілька способів взаємодії лідера та групи.

Перший — «відсвіт від зірки». Цей метод передбачає переважно невербальне сприйняття оточуючими нового статусу члена команди. Тут важливими є інтонація, жести, які використовує «зірка». Інакше ця схема може не спрацювати. Такий спосіб застосовується у разі, як у колективі з'являється новий працівник, якому дуже складно адаптуватися серед інших. Суть його у тому, що лідеру доручається завдання разом із цим новим працівником. В даному випадку важливо продумати таку мотивацію співпраці, щоб вона

сприймалася колегами як необхідна для вирішення відповідного завдання. При успішній взаємодії популярність лідера частково передається працівникові ставлення колег змінюється на краще. Статус нового працівника може підвищитись завдяки будь-яким досягненням «зовні». Тут уже завдання лідера — постійно інформувати про це інших членів колективу. Нарешті, розуміння причин відданості та ізольованості окремих членів групи потребує аналізу.

Важливо з'ясувати, у чому причина: у певних особистісних особливостях людини, особливостях та традиціях сімейного укладу, низькій самооцінці, викликаній негативним минулим досвідом спілкування, тощо.

Наступний спосіб взаємодії неформального лідера та групи – **«спільний ворог»**. Знаходження зовнішнього ворога: це допомагає групі забути внутрішні розбрат і згуртуватися у боротьбі чи організації спільної думки групи. Тут важливою є саме вербальна комунікація в обміні інформації, оскільки членів команди потрібно переконати згуртуватися. Лідеру необхідно знайти те, за що команда готова добиватися поставлених цілей та завдань. Тому слід провести аналіз всіх можливих альтернатив і вибрати найбільш дієвий з усіх. Тоді команда не сумніватиметься в тому, що вони роблять одну спільну, вигінну для всіх справу.

Що ж гуртує людей? Для формування командного духу та згуртованості у колективі необхідний хоча б один **загальний мотив**. Таким мотивом може бути спільний ворог-конкурент або «смачна», велика та ресурсна ціль, яка дасть блага кожному співробітнику. Якщо лідер зможе показати і довести співробітникам, що через досягнення великих цілей організації кожен з них отримає свій «великий куш», то люди будуть з ентузіазмом працювати за менші сьогоднішні гроші, але за великі майбутні. Тільки доказ можливості майбутнього добробуту — це серйозна робота керівників та власників бізнесу.

І, нарешті, **третій метод**, методична сутність якого полягає у тому, що працівники промислового підприємства з великим ентузіазмом виконують

завдання і доручення, які йдуть від лідера, ніж від керівника. Оскільки група повністю довіряє та підтримує рішення свого лідера. Тому досвідчений керівник має підтримувати добрі стосунки з неформальним лідером, впливаючи таким чином на працівників. Така стратегія широко використовується керівниками, яких поставили очолювати незнайомий колектив.

Віснoк до розділу:

Таким чином, загальна структура управління інформацією в команді представляється у вигляді чотирьох етапів: збір та обробка інформації всіх доступних видів, підготовка та поетапне прийняття рішення, вироблення керуючого рішення. Отже, як видно з вищесказаного, роль лідера дуже висока та важлива. Йому необхідно чітко уявляти ситуацію, в якій перебувають його підлеглі та діяти виходячи із здібностей кожного.

3.7. СУТНІСТЬ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ОСОБЛИВОСТІ В НАДИХАЮЧЬОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ПИДПРИЄМСТВ

Системний підхід передбачає погляд на мотивацію, як на відкриту соціотехнічну систему, і заснований на всебічному врахуванні психологічних принципів мотиваційного процесу індивідуальної та групової діяльності, а також діючих методах мотивації залучення, утримання й ефективної праці.

Проте для розуміння структури системи мотивації працівників необхідно, у першу чергу, зрозуміти її сутність. Тому що аналіз наукових праць показав, що багато дослідників систему мотивації персоналу ототожнюють із системою оплати праці або системою методів мотивації. Насправді ж, система мотивації є значно ширшою за виключно матеріальну мотивацію чи сукупність методів мотивації. І, на мою думку, вона включає ці елементи.

Систему мотивації персоналу можна визначити як сукупність взаємопов'язаних елементів, які формують єдине ціле з метою підвищення рівня зацікавленості працівників та підвищення їхньої продуктивності праці.

Тобто система мотивації персоналу включає суб'єкта, об'єкта, напрями, методи, засоби мотивації та ґрунтується на окремих принципах, підходах, особливостях (рис. 1).

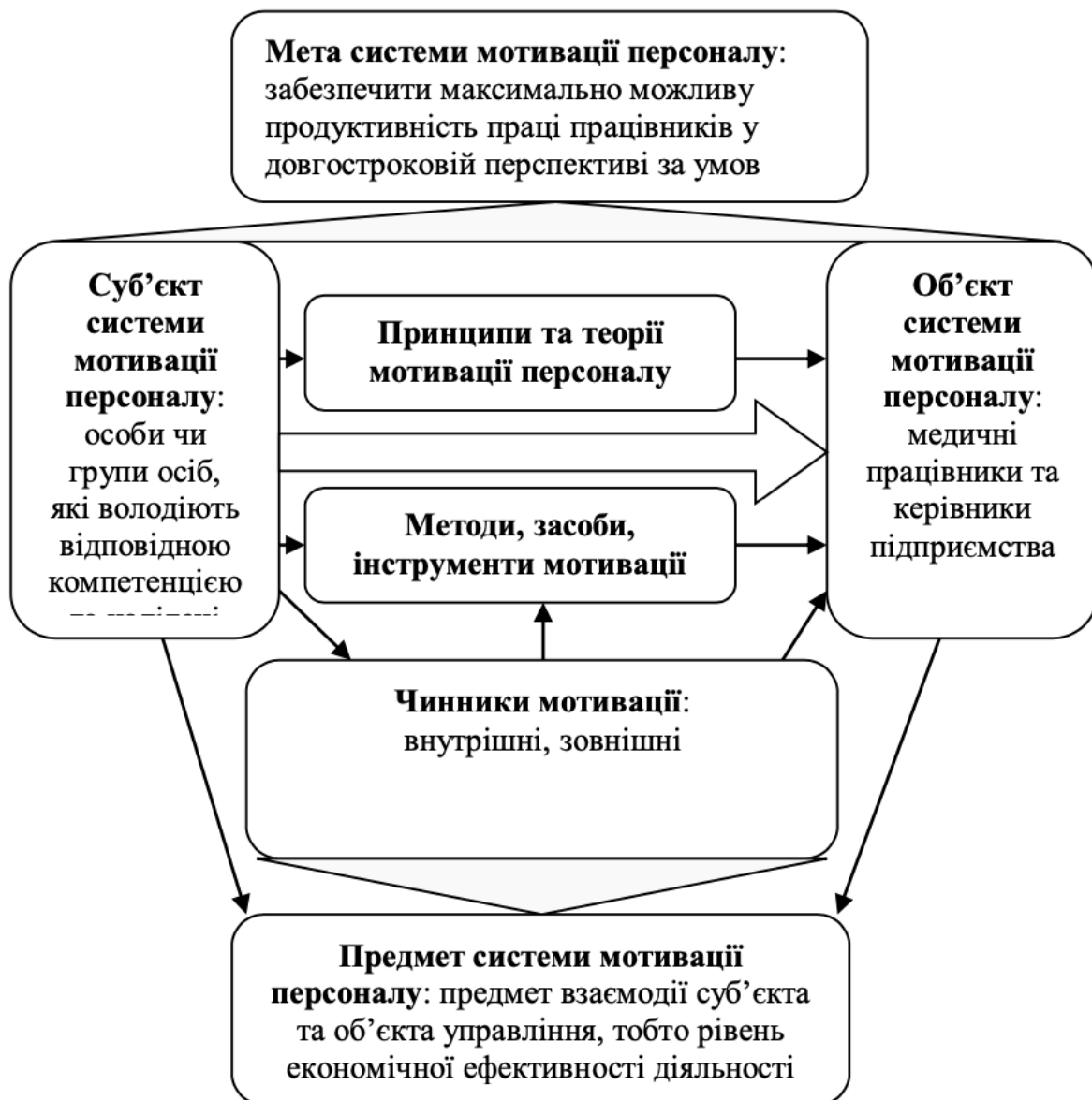


Рис. 1. Система мотивації персоналу медичного закладу
Примітка. Авторська розробка

Мета системи мотивації персоналу – забезпечити максимально можливу продуктивність праці працівників у довгостроковій перспективі за умов стабільного соціально-психологічного клімату у колективі та дотримання законодавства.

Об’єктом мотивації виступає персонал, який формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер послуг, технології та організація надання послуг) та зовнішніх (демографічні процеси, юридичні й моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) факторів.

Суб’єктом системи мотивації персоналу є особи чи групи осіб, які володіють відповідною компетенцією та наділені відповідними посадовими обов’язками щодо здійснення мотивації персоналу (керівники підприємства та функціональних підрозділів).

Предмет системи мотивації персоналу – це предмет взаємодії суб’єкта та об’єкта управління, тобто рівень економічної ефективності діяльності підприємства.

Загалом побудова та функціонування системи мотивації персоналу повинні базуватися на відповідних теоріях та принципах. Теорії мотивації поділяються на змістові та процесуальні, проте, на нашу думку, при розробці системи мотивації необхідно комплексно враховувати основні положення базових теорій мотивації, зокрема теорії Маррея, Маслоу, Альдерфера, Герцберга, Мак Клеланда, Адамса, Врума, Портера-Лоулера, Локка.

Мета системи мотивації персоналу: забезпечити максимально можливу продуктивність праці працівників у довгостроковій перспективі за умов стабільного соціально-психологічного клімату у колективі та дотримання Законодавства

Суб’єкт системи мотивації персоналу: особи чи групи осіб, які володіють відповідною компетенцією та наділені відповідними посадовими обов’язками щодо здійснення мотивації персоналу

Об'єкт системи мотивації персоналу: лінійні працівники та керівники підприємства

Предмет системи мотивації персоналу: предмет взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, тобто рівень економічної ефективності діяльності підприємства

Чинники мотивації: внутрішні, зовнішні повинна бути побудована таким чином, щоб сприяти досягненню стратегічної мети діяльності підприємства:

– **економічна доцільність** – при розробці і впровадженні системи необхідно порівнювати затрачені ресурси та очікуваний результат. Якщо витрати значно перевищують очікуваний результат чи вони є надто високими, то така система буде неефективною;

– **конкурентоспроможність** – система мотивації повинна забезпечувати можливість конкурувати за кращих працівників та утримувати їх на підприємстві;

– **законність** – система мотивації повинна базуватися на дотриманні усіх нормативних вимог, визначених законодавством;

– **справедливість** – форми та розміри винагород повинні співвідноситися із результатами діяльності персоналу;

– **адаптивність** – мотиваційна політика повинна адаптуватися під зміни внутрішніх і зовнішніх факторів;

– **цільова спрямованість** – система мотивації та її елементи повинні сприяти якісному виконанню своїх посадових обов'язків працівниками;

– **безперервність** – мотивація вимагає проведення постійного аналізу ефективності прийнятих рішень і відповідної рефлексії згідно отриманих результатів.

Система заходів системи мотивації персоналу включає такі групи:

1) **економічні**: оплата праці; преміювання; участь працівників у прибутках; надання заохочувальних, компенсаційних та гарантійних виплат; доплати і надбавки; оплата харчування; нагорода цінними подарунками; кредитування; відшкодування витрат за користування житлом, транспортом, зв'язком; оплата навчання; стягнення;

2) **мотивація цілями**; мотивація змістовністю праці; мотивація участю у справах підприємства; раціоналізація режимів праці і відпочинку; запровадження гнучких графіків роботи; подяки; нагороди почесними відзнаками; догани;

3) **соціальні**: просування по службі; профілактичне та лікувально-оздоровче медичне обслуговування; надання та розширення послуг соціальних пакетів;

4) **моральні**: визнання; попередження.

Інструментами системи мотивації персоналу є: система та форма оплати праці, преміальне положення, соціальний пакет, дотації, розпорядження, накази, навіювання, переконання, корпоративна політика, корпоративний сайт тощо.

Як бачимо, кількість методів, заходів та інструментів мотивації є досить великою, тому їх характер, вид, спрямування та розмір визначається з урахуванням низки чинників, зокрема: економічні можливості підприємства, його сучасний стан та стратегічна мета діяльності, етап життєвого циклу підприємства, чисельність і склад персоналу.

Крім зазначених чинників на систему мотивації персоналу та вибір її елементів мають вплив чинники:

- **глобального рівня**: відкритість іноземних ринків праці; візовий режим переміщення громадян; вимоги до кваліфікації працівників за кордоном; рівень життя та оплати праці за кордоном;

- **макрорівня:** економічний стан у державі; законодавче регулювання зайнятості та оплати праці; рівень безробіття; середній рівень заробітної плати у країні та сфері діяльності;

- **окального рівня:** середній рівень оплати праці у регіоні; стан ринку праці регіону; рівень конкуренції у сфері діяльності;

- **мікрорівня:** фінансовий стан підприємства; етап життєвого циклу підприємства; стиль керівництва; рівень плинності персоналу на підприємстві; репутація підприємства; соціально-психологічний клімат у колективі;

- **нанорівня:** рівень освіти та кваліфікації працівників; демографічні ознаки особистості (вік, стать, шлюбний та соціальний стан, склад сім'ї й ін.); цільові установки особистості; рівень доходів працівника; характер виконуваної роботи; ставлення до праці.

Отже, врахування цих чинників та обдуманій вибір елементів дозволить сформувати дієву систему мотивації, яка забезпечить досягнення поставленої мети.

1. Тужилкіна О. В. Системний підхід до формування системи забезпечення ефективної мотивації праці. Електронний збірник науково-практичної конференції «Сучасність. Наука. Час» : (15-17 листопада 2014р.). URL: <http://int-konf.org/konf112014/935-k-e-n-tuzhilkina-o-v-sistemniy-pdhd-do-formuvannya-sistemi-zabezpechennya-efektivnoyi-motivacyi-prac.html> (дата звернення: 11.05.2022).

3.8. КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: АКТУАЛЬНІСТЬ У СВІТІ

В Україні Національний план заходів із виконання Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу було прийнято 01.07.2020 року . Однією з ключових установ, які сприяють упровадженню концепції КСВ в Україні є Центр “Розвиток КСВ” – експертна організація в Україні, що об’єднує понад 40 великих компаній,

спільно з якими вже десять років просуває принципи сталого ведення бізнесу та соціальної відповідальності, реалізує власні соціальні проекти, надає консультації, проводить семінари та тренінги з КСВ питань та звітів як для приватних компаній, так і для державних органів влади. Є національним партнером CSR Europe (Брюссель, Бельгія) і Всесвітньої бізнес-ради зі сталого розвитку (Женева, Швейцарія) .

Українська організація Центр “Розвиток КСВ” та Професійна асоціація корпоративного управління (ПАКУ) за підтримки Центру міжнародного приватного підприємництва (CIPE) провели оцінку прозорості корпоративного управління та соціальної відповідальності українських компаній. Було проаналізовано публічну інформацію за 2020 рік з відкритих джерел 56-ти компаній відповідно до ESG критеріїв: за соціальними, екологічними та управлінськими чинниками. Основою для оцінки стали компанії, що входять до 50-ти найбільших платників податків та ті, які добровільно приєдналися до оцінювання. У ТОП-10 найбільш прозорих компаній потрапили 5 державних та 5 приватних компаній.

Показово, що на сучасному етапі розвитку в Україні активно реалізується підтримка глобальних ініціатив, передусім Глобального Договору ООН, приєднанням до якого компанія заявляє про те, що буде декларувати й упроваджувати принципи соціальної відповідальності, як такі, що сприяють узгодженості на ринку та розвитку підприємства, конкретної галузі, добробуту країни в цілому . Структура управління Глобального договору ООН була прийнята за підтримки бізнесу та інших зацікавлених сторін (стейкхолдерів), на той час Генеральним секретарем ООН Кофі Аннаном 12 серпня 2005 року, після річного міжнародного процесу під керівництвом Джорджа Келла, тоді виконавчого директора Глобального договору ООН та професора Джона Руджі, на той час спеціального радника Генерального секретаря. Цей процес включав вивчення мережевих моделей управління іншими інноваційними глобальними мережами дій та рішень, а також проведення фокус-груп з учасниками та зацікавленими сторонами, включаючи уряди, місцеві громади та вчених.

Прийнята структура управління розподіляє функції управління з-поміж кількох суб'єктів з метою залучення учасників та зацікавлених сторін на глобальному та місцевому рівнях до прийняття рішень та надання консультацій з питань, які мають найбільше значення для їх ролі та участі у Глобальному договорі ООН, а також для відображення державно-приватних та багатосторонніх зацікавлених сторін.

Держави-члени Організації Об'єднаних Націй 17 грудня 2021 р. у Нью-Йорку підтвердили свою підтримку мандату Глобального договору ООН щодо залучення приватного сектору до просування *Цілей сталого розвитку* оновленою *резолуцією*, прийнятою Генеральною Асамблеєю ООН. Резолюція, відповідно до пункту порядку денного Генеральної Асамблеї 27 – “На шляху до глобальних партнерств: принципівий підхід до посилення співпраці між Організацією Об'єднаних Націй і всіма відповідними партнерами” – повторює мандат Глобального договору ООН, який полягає у “просуванні цінностей Організації Об'єднаних Націй і відповідальної ділової практики в рамках системи ООН і серед світової бізнес-спільноти”.

Резолюція також підтримує роботу Глобального договору ООН з підвищення амбіцій та досягнення більш тісної участі приватного сектору у відновленні *після COVID-19*. Вона є вираженням широкої підтримки урядами півночі і півдня для роботи Глобального договору ООН. Генеральна Асамблея висловила підтримку реалізації Стратегії Глобального договору ООН на 2021-2023 роки, включаючи Стратегію Африки на 2021-2023 роки та Стратегію малого і середнього підприємництва на 2021-2023 роки.

Окрім того, держави-члени спираються у своїх рішеннях на флагманський глобальний договір ООН “Об'єднуючи бізнес live” – ряд подій, які відбуваються у межах Генеральної Асамблеї. Ці заходи включають щорічний Форум ООН з приватного сектору, Глобальний форум впливу, Саміт молодих інноваторів *Цілей сталого розвитку (ЦСР)* та Бізнес-форум ЦСР.

Україна віддана цінностям та цілям, визначеним у Порядку денному в галузі сталого розвитку на період до 2030 року. Результатом інклюзивного

процесу адаптації Цілей сталого розвитку (ЦСР) для України з урахуванням специфіки національного розвитку стала система ЦСР, яка складається із 86-ти завдань зі 183-ма показниками для моніторингу. Урядом було створено Міжвідомчу робочу групу із питань ЦСР для координації роботи по досягненню окреслених цілей. Наразі встановлено відповідальність міністерств за завданнями ЦСР, прийнято Указ, який закріплює Цілі як орієнтир для розроблення програмних та прогнозних документів, розроблено систему моніторингу, здійснено аналіз стану інкорпорації ЦСР у чинні державні стратегії та програми (у 162 нормативно-правові акти та 4,3 тис. заходів). У березні 2020 року Кабінет Міністрів України прийняв політичну програму, яка підтвердила відданість Уряду ЦСР.

Етапи розвитку усталеної моделі соціальної відповідальності бізнесу для українських підприємств представлені у вигляді системи на рис. 1.

Сьогодні в міжнародній практиці вже є ряд прецедентів, коли недотримання принципів КСВ приводило до відкриття судових справ. Так, суд Нідерландів створив прецедент, коли зобов'язав компанію “Shell” зменшити викиди CO₂ на 45% (абсолютні показники) до 2030 року від рівня 2019 року. Позов був поданий 7-ма громадськими організаціями від імені 17 тис громадян країни. Попри те, що компанія значно випереджає своїх конкурентів у діях зі скорочення CO₂ і у 2021 прийняла кліматичну стратегію до 2050 року, суд постановив, що аналіз матеріалів, наданих компанією, доводить, що є небезпека недотримання її зобов'язань. Це вперше, коли у діловому середовищі суд регулює діяльність компанії зі зменшення CO₂, але водночас така тактика має високу ймовірність стати стандартною нормою у регулюванні проведення майбутніх бізнес-процесів. Тому амбіційні цілі, інновації та зменшення шкідливих викидів – реалії, які потрібно розглядати компаніям вже сьогодні.

Для переконання керівництва вітчизняних компаній у необхідності запровадження стратегій КСВ, можна використати ще декілька драйверів сьогодення, а саме – концентрацію уваги інвесторів на тому, як компанії управляють своїми екологічними, соціальними й управлінськими ризиками. Це

і є ESG-стратегія, за впровадження та інтеграцією із загальною стратегією якої повинна відповідати Рада директорів. Загалом, наприклад, за прогнозами Deutsche Bank до 2030 року всі міжнародні інвестори звертатимуть увагу на ESG, тому компаніям потрібно активно готуватися вже зараз.

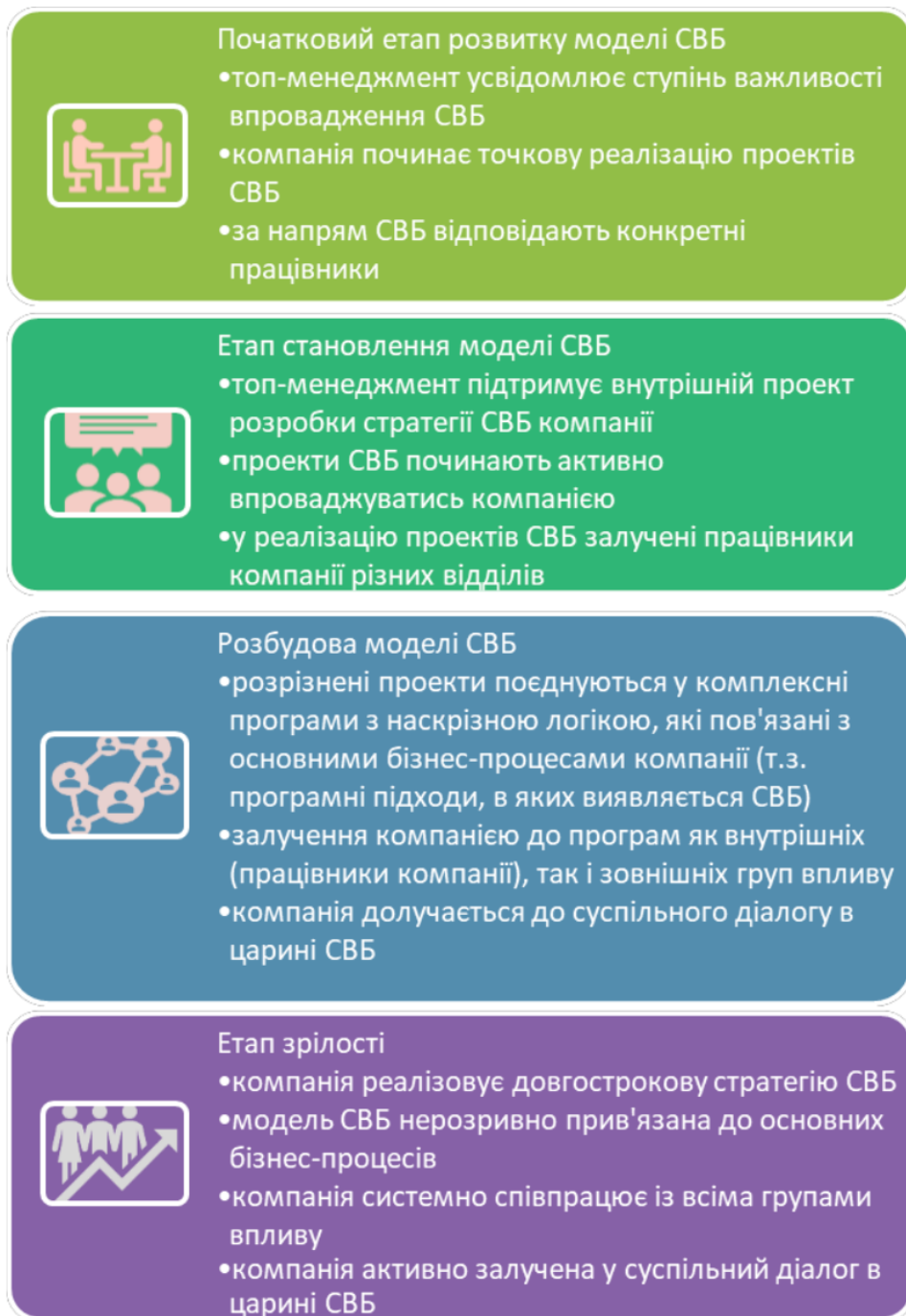


Рис. 1 - Система етапів розвитку усталеної моделі СВБ для українських підприємств

Сьогодні соціальна корпоративна відповідальність є чи не найважливішою складовою загальної стратегії сучасної компанії. Все більше стає представників

всіх розмірів бізнесу в Україні, які не просто перераховують кошти на благодійність або передають подарунки дитячим будинкам тощо, а свідомо формують свої КСВ - стратегії, активно долучають співробітників і прагнуть перманентно вносити зміни на покращення суспільного добробуту.

Основоположним кроком на шляху здійснення глобальних трансформацій є виконання Цілей сталого розвитку України, для чого необхідна популяризація концепції соціальної відповідальності з одночасною розробкою соціальних, економічних та інституційних інструментів та засобів для мотивування підприємства до реалізації соціально відповідальної діяльності, серед яких одне з ключових місць відведено системному грамотному веденню і представленню нефінансової звітності кожного суб'єкта господарювання.

3.9. МОТИВАЦІЙНИЙ ПРОФІЛЬ ПРАЦІВНИКА В УМОВАХ ВІЙНИ

Сьогодні всі ми відчуваємо неспокій, тривожність безпорадність та стрес. І це зрозуміло, адже у країні війна, постійні повітряні тривоги, перегляд новин додають занепокоєння. Саме тому перед управлінцями різного рівня постає завдання у формуванні ефективної системи мотивації, яка дозволила б працівникам мінімізувати негативні наслідки стресу.

Важливою компонентою системи мотивації працівників є визначення їх мотиваційного профілю. Мотиваційний профіль особистості є сукупністю стійких мотивів, що додають цілеспрямований характер діяльності індивідів з оволодіння професією, обумовлюють спрямованість особистості на творчу самореалізацію .

За допомогою використання даної методики можна визначити найбільш значимі фактори мотивації для співробітника, що дозволить керівнику налагодити з ним ефективну взаємодію.

Так, визначення мотиваційного профілю працівника відбувається за допомогою виявлення ставлення до мотиваційних факторів. Перелік факторів мотивації працівників представлено у табл. 1.

Таблиця 1

Фактори мотивації працівників підприємств

№	Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
1	2	3
1	Високий зарібок	Потреба у високій заробітній платі, матеріальних винагородах, наборі пільг та надбавок
2	Фізичні умови праці	Потреба мати комфортні умови праці та сприятливе навколишнє середовище
3	Структурування роботи	Потреба мати встановлені правила та директиви виконання роботи
4	Соціальні контакти	Потреба у спілкуванні з широким колом людей, мати тісні стосунки з колегами
5	Креативність	Бажання бути постійно відкритим до нових ідей

6	Стійкі взаємовідносини	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликим колом колег
7	Визнання	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуумів
8	Прагнення до досягнень	Потреба ставити перед собою складні цілі та досягати їх
9	Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції і впливовості
10	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій
11	Самовдосконалення	Потреба в розвитку як особистості
12	Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу

Виявлення даних факторів відбувається на основі встановлення їх важливості відносно один одного та визначення відповідної кількості балів. За результатами, отриманими внаслідок аналізу даних факторів, менеджер може виявляти чинники для кожного працівника індивідуально, які найбільше їх

мотивують. Так, за результатами даного тестування можна побудувати гістограму мотиваційного профілю співробітників (див. приклад побудови на рис. 1.).

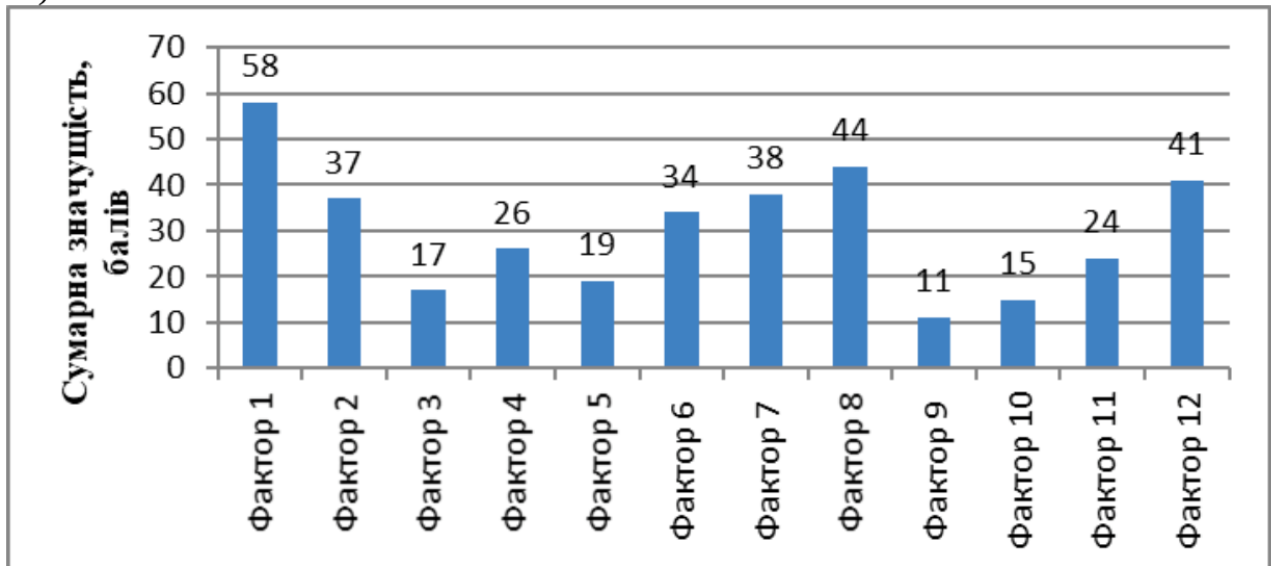


Рис. 1. Гістограма мотиваційного профілю працівників

Безумовно, оплата праці виступає ключовим чинником для всіх працівників, адже вона покликана задовольнити базові потреби особистостей. Проте, на період ведення бойових дій на території країни, соціально-психологічні складові мотиваційного профілю займають також важливе місце у системі мотивації співробітників до праці. Насамперед, такими факторами є: соціальні контакти, визнання, цікава та корисна робота, самовдосконалення.

Для того, аби задовольнити такі потреби працівників та мотивувати свою команду, менеджер повинен морально підтримувати своїх співробітників, а саме:

- створити умови для виконання професійних завдань, що допомагатиме психіці відволіктися та повернутися в зону контролю;
- використовувати похвалу та подяку, оскільки фіксування досягнутого позитивного результату для людини посилює її відчуття безпеки;
- проявляти турботу, тобто не дати людині поринути у почуття відокремленості, а, навпаки, створити атмосферу поваги та підтримки;

- ділитися власним досвідом звільнення від негативних відчуттів: посилаючись на власний досвід, допомоги людині не поринати у власні переживання, а подивитися на ситуацію з позиції спостерігача .

Отже, визначення мотиваційного профілю працівника дозволяє встановити найбільш вагомні мотиваційні чинники індивідуально для кожного співробітника. Це дає змогу менеджеру впливати на працівників, що сприятиме задоволенню їх ключових потреб, зниженню рівня тривожності та стресового навантаження, що, в свою чергу, дозволить підвищити ефективність і продуктивність всієї організації в цілому та впевнено рухатися до перемоги.

3.10 ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ АСПЕКТ РЕЛОКЕЙТУ ПІДПРИЄМСТВ ТА ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Початок війни став шоком для всієї країни, яка завмерла від невідомості та очікувань. Але з часом прийшло розуміння, що здатність України перемогти ворога визначається не тільки кількістю та якістю зброї для відвойовування захоплених територій та захисту, але й у створенні умов для функціонування української економіки.

На сьогодні триває поступове відновлення роботи підприємств, які перебувають в регіонах України, де немає активних військових дій.

Негайного вирішення потребувало питання щодо переміщення підприємств з небезпечних територій у відносно спокійні регіони.

Щодо сутності релокейту або релокації, то це переміщення активів підприємств, переїзд персоналу для функціонування у інших локаціях (регіонах однієї країни чи іноземної держави), що спричинені економічними, демографічними, політичними причинами та надзвичайними ситуаціями.

Релокейт можна поділити за окремими ознаками, зокрема, на переміщення підприємств; переміщення персоналу разом з підприємством; переміщення осіб для проживання у іншу місцевість.

Можна виділити внутрішній релокейт, який передбачає переїзд у межах однієї країни, та зовнішній релокейт, в межах якого переміщення відбувається до іноземної держави. Залежно від терміну, на який переїжджає підприємство та персонал, розрізняють короткостроковий та довгостроковий релокейт.

Ми знаємо, що держава швидко відреагувала на потреби бізнесу евакуювати свої активи у безпечне місце, щоб зберегти майно, персонал, виробничий потенціал та продовжити роботу та запропонувала Програму релокації підприємств.

Програма передбачає максимальне сприяння масштабному перенесенню бізнесу на безпечні території. В Україні запрацювала єдина платформа цифрової взаємодії для допомоги з релокації бізнесу relocate.prozorro.sale. Її запустило ДП «Прозорро.Продажі» за ініціативи Мінекономіки, а також за підтримки Міністерства цифрової трансформації та національного проєкту з розвитку підприємництва й експорту Дія.Бізнес .

ДП «Прозорро.Продажі» спільно з маркетплейсами розробило ІТ- систему, яка дозволяє подавати заявки як підприємствам, що потребують переміщення, так і компаніям, які готові надати для цього приміщення свої активи.

Платформа дозволяє збирати та опрацьовувати запити на переміщення, моніторити он-лайн процес переїзду, Укрзалізницею, Укрпоштою та іншими учасниками Програми. Для реалізації проєкту з релокації Microsoft Corporation надав у користування хмарні сервіси в межах загальної програми підтримки державних органів та бізнесу, що дозволило забезпечити інфраструктуру рішення для автоматизації процесів релокації українських підприємств.

Підприємство, яке підлягає переміщенню, отримує підтримку за такими напрямками:

- підбір місця розташування для потужностей підприємства;
- допомога з перевезенням на нову локацію;

- сприяння в розселенні персоналу та пошуку нових співробітників;
- підтримка у відновленні логістики, закупівлі сировини та пошуку ринків збуту .

Згідно Програми відносно безпечними регіонами в Україні, куди можуть переїхати підприємства, визнані такі області: Закарпатська, Львівська, Івано-Франківська, Тернопільська, Хмельницька, Чернівецька, Вінницька, південні території Волинської і Рівненської областей.

Станом на 18 квітня Міністерство економіки України отримало від підприємств 1424 заявки на релокацію, з яких 1417 вже опрацьовано.

За державною програмою релокації з місць бойових дій переміщено 400 підприємств, понад 200 з яких уже працюють. Крім цього, для 465 підприємств знайдено обладнані майданчики, і вони передані для транспортування службам «Укрзалізниці» та «Укрпошти».

За результатами опитування Європейської Бізнес Асоціації серед представників МСБ (малого і середнього бізнесу) – учасників проєкту Unlimit Ukraine – переважна більшість підприємців малого та середнього бізнесу, нікуди не перевозили свій офіс чи виробництво (71% опитаних), 11% – здійснили релокейт на захід України, 4% – за кордон.

Державна програма релокації передбачає проходження певних етапів (див. табл. 1). Зокрема, на першому етапі відбувається опрацювання заявок, що полягає у видаленні повторних форм, запитів з неповною інформацією. Наступним етапом є сортування заявок за пріоритетністю, першочергово відбирають заявки виробничих підприємств. Фахівці Міністерства економіки зв'язуються з претендентами на релокацію та доуточнюють необхідну інформацію.

Третій етап – передача відібраних заявок спеціально призначеним відповідальним фахівцям однієї з приймаючих обласних адміністрацій.

Таблиця 1

Етапи державної програми релокації підприємств

Етапи державної програми релокації підприємств	
Перший етап	Опрацювання заявок, що полягає у видаленні повторних форм, запитів з неповною інформацією
Другий етап	Сортування заявок за пріоритетністю, першочергово відбирають заявки виробничих підприємств
Третій етап	Передача відібраних заявок спеціально призначеним відповідальним фахівцям однієї з приймаючих обласних адміністрацій
Четвертий етап	Фахівці в областях контактують з підприємством
П'ятий етап	Заявка надходить до спеціалістів з логістики

Після цього фахівці в областях контактують з підприємством, спільно шукають варіанти для розміщення виробничих потужностей, вирішують питання оренди, підключення мереж, розселення персоналу і членів їхніх родин.

На п'ятому етапі заявка надходить до спеціалістів з логістики. Як зазначалось вище, головним перевізником виступає АТ «Укрзалізниця». АТ «Укрпошта» відповідає за доправлення обладнання до залізничної станції, може виступати оператором для оперативного проходження блокпостів, здійснює оформлення транспортних накладних і інших документів, що дозволяють Компенсувати підприємству витрати на транспортування.

Наразі Хмельницька військова адміністрація отримала понад 380 пропозицій від компаній Хмельниччини з різних громад області, які готові приймати або вже приймають на своїх майданчиках евакуйовані бізнеси. Переїхали й працюють 4 підприємства — зі сфери легкої й хімічної промисловості, а також компанії, пов'язані з ресурсами та виробництвом металоконструкцій. Коли таких підприємств в області накопичиться понад 10, військова адміністрація планує зустріч приїжджих із місцевими податківцями, митниками та представниками регіонального бізнесу.

На Рівненщині створений Центр економічного розвитку та релокації бізнесу. Бізнесмени вже подали понад 1000 заявок на релокацію своїх потужностей до цього регіону, куди найчастіше переміщуються підприємства меблевої промисловості, сільського господарства, логістичні компанії, ІТ. На сьогодні ведуться перемовини щодо релокації 8 підприємств до Волині. 2 компанії вже в процесі переїзду до регіону. Щоб прискорити прямі контакти між територіальними громадами та бізнес-структурами, що переїжджають, Волинський ресурсний центр в партнерстві з компанією Chemonics готує до запуску платформу-каталог з пропозиціями від територіальних громад з місцями, які вони готові надати для релокації. Формування каталогу об'єктів нерухомості, доступних для релокації, відбувається за підтримки Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) у рамках Програми USAID з аграрного і сільського розвитку (АГРО).

Закарпаття надає майже 600 локацій для компаній, що переїжджають з небезпечних міст. Пропонують користуватися підготовленими офісами, складськими приміщеннями, земельними ділянками.

Щодо зовнішнього релокейту, то найпопулярнішою країною для релокації українського бізнесу стала Польща, де на сьогодні функціонує майже 22 тисячі компаній з українським капіталом. Для порівняння до війни було зареєстровано лише 100 підприємств. Цьому сприяють законодавчі ініціативи польського уряду, зокрема, громадяни України можуть легально працювати 1,5 роки, підприємці мають можливість зареєструвати компанію он-лайн з формою ведення бізнесу у формі ТзОВ [1].

Варто зауважити, що у частині державної підтримки бізнес-релокейту необхідно вирішити такі питання:

- 1) надати пільгові тарифи для перевезення обладнання та потужностей бізнесу для збереження вітчизняного потенціалу;
- 2) підтримати у відновленні логістики, закупівлі сировини та пошуку ринків збуту;

3) забезпечити оперативне підключення виробничих потужностей переміщених підприємств до газо-, водо-, електропостачання та інших інженерних комунікацій;

4) надавати інформаційну та організаційну допомогу щодо можливостей розміщення та проживання працівників переміщених підприємств .

Отже, продумана організація масштабного переміщення підприємств із зони активних бойових дій до визначених відносно безпечних територій України допоможе скоротити час та витрати для відновлення роботи виробництв, які мають важливе значення для економіки держави та життєзабезпечення громадян України.

3.11. ЗАОХОЧУВАННЯ ЯКОСТІ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРІВ СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ УПРАВЛІННЯ

Практика оплати праці в Україні переважно базується на апробованих формах та системах оплати праці виробничих робітників.

Стабілізація функціонування підприємств потребує відпрацювання механізму стимулювання праці керівників, особливо керівників середнього рівня, оскільки вони приймають рішення, для успішної результативності діяльності підприємства. У практиці розмір оплати праці обумовлюється в положенні про підприємство і становить одну з його конфіденційних таємниць. Як правило, величина оплати є постійною та не відображає результатів діяльності .

На вищих рівнях управління підприємством, на яких приймаються остаточні рішення з масштабних питань, найпростіші лінійні форми оплати праці виявляються неприйнятними. Більше того, достовірні результати таких рішень можуть бути отримані лише через багато років після їхнього прийняття, коли з'являються реальні зміни. У разі таких інформаційних розривів складно будувати схему винагороди керівників. За кордоном ця проблема успішно

вирішується шляхом оплати праці керівників, залежно від довготривалих результатів діяльності підприємства. Однією з форм стимулювання праці при цьому є широко застосовувана система відстрочених виплат, розміри яких залежать від майбутніх результатів діяльності підприємства, що спонукає менеджерів концентрувати всю свою увагу не на короткострокових результатах, а враховувати у своїй діяльності довгострокові інтереси підприємства.

У зв'язку зі швидким розвитком фондового ринку в Україні елементи цієї системи можуть успішно бути застосовані й у вітчизняних умовах. Формами оплати можуть бути фондові опціони, фондові винагороди, фантомні акції, декларація про отримання вигоди підвищення ціни акцій.

Розглянемо механізми їх застосування.

1. Фондовий опціон. Така форма оплати дає керівним працівникам право на купівлю акцій відповідної фірми протягом певного періоду та за наперед визначеною ціною. Ця ціна зазвичай дорівнює поточній ціні акцій на момент надання опціону або перевищує її, а термін дії опціону зазвичай становить кілька років. Отримати фінансову вигоду керівник може лише після фактичного придбання акцій. Сума його винагороди – різниця між ринковою ціною даного пакета акцій та ціною реалізації опціону (тобто тією сумою, яку сплатив за нього керівник).

2. Фондові винагороди – акції фірми, що видаються керівним працівникам безкоштовно або продаються їм зі значною знижкою. Однак тут є обмеження. Так, може бути обумовлено виконання певних умов (виконання планових завдань за розмірами та темпами зростання прибутку) або винагорода у такій формі приурочується до певного терміну – виходу керівника на пенсію.

3. Фантомні акції – умовні одиниці, що відповідають звичайним акціям, але не дають своєму власнику будь-яких прав власності. Власник фантомних акцій має право на отримання сум, рівних приросту ціни акцій фірми, та дивідендів, які можуть бути виплачені за цими акціями.

4. Права отримання вигоди від підвищення ціни акцій – можливість отримання сум, рівних приросту ціни акцій.

Окрім заохочення якості роботи, система відстрочених винагород виконує й інші функції. Вона відіграє стимулюючу роль, утворюючи «заставу», внесену працівником у стратегічний розвиток фірми, а також запобігає плинності професійних, елітних кадрів.

Іншим важливим видом оплати праці у зарубіжній практиці є стимулювання прийняття ризикових рішень менеджерами середньої ланки. Так, «Для більшості менеджерів середньої ланки найважливішим стимулом є можливість підвищення на посаді.

Скорочення кількості рівнів управління у фірмах призвело до того, що такі переміщення стають нечастими. Це вплинуло на стимулювання менеджерів середньої ланки».

Часто висловлюються критичні зауваження на адресу менеджерів деяких підприємств, які бажають здійснювати вигідні проєкти у випадках, коли це пов'язано з ризиком. Виникає питання: чому менеджери виявляють схильність уникати ризику при виробленні інвестиційних рішень для своїх підприємств? Зрештою, вони ризикують не власними коштами, а грошима акціонерів, і можуть приймати рішення виключно на підставі очікуваної прибутковості інвестицій – середнього значення можливих прибутковостей за всіх сприятливих та несприятливих варіантів розвитку подій, не враховуючи ступеня ризику, пов'язаного з проєктами. Ухиляючись від здійснення вигідних, але ризикових інвестиційних проєктів, менеджери не сприяють задоволенню інтересів акціонерів та реалізації економічної ефективності.

Менеджери, які досягають успіхів, мають можливість переходити з підприємства на підприємство та їх оклади встановлюються виходячи з досягнутого ними рівня оплати у минулому. Хороші результати дозволяють вважати, що певний менеджер талановитий, працьовитий або удачливий і через це має деяку позитивну ринкову вартість, яка підтверджує його людський

капітал. Здійснюючи особистий інвестиційний проєкт, менеджер ризикує власним людським капіталом. Успіх або провал проєкту може позначитися на положенні менеджера, який запропонував цей проєкт та здійснює його реалізацію. Сприятливий результат реалізації проєкту покращить репутацію менеджера та збільшить його майбутні доходи. Однак несприятливий результат може розглядатися роботодавцями не просто як наслідок випадкового збігу обставин, а й як нестача здібностей даного менеджера. Невдача проєкту може поставити під загрозу оклади, посади та можливості просування. Таким чином, навіть якщо зарібок менеджера не пов'язаний безпосередньо з результатами інвестиційних проєктів, за які він несе відповідальність, насправді такий зв'язок може породжувати сам ринковий механізм. За відсутності якихось форм стимулювання ризикових операцій менеджери можуть захотіти ризикувати своїм людським капіталом.

Занепокоєння за свою кар'єру змусить менеджера уникати ризику під час інвестування коштів підприємства. В Україні відмінності між посадовими окладами набагато менші, ніж у США чи Європі, і менеджер, рекомендуючи або здійснюючи ризиковий проєкт, піддає цінність свого людського капіталу щодо меншого ризику. По суті, менеджера цікавить тільки той зарібок, який обіцяє йому дана фірма, і вона в змозі захистити цього менеджера від ризику, пов'язаного з інвестиціями. Практика прийняття найважливіших рішень методом консенсусу, що часто застосовується на японських фірмах, забезпечує поділ відповідальності та зменшує ризик, що припадає на частку окремого менеджера. Такі фірми, можливо, не потребують будь-яких спеціальних систем стимулювання ризикових підприємств.

Водночас українські підприємства діють в іншому ринковому та управлінському середовищі, в якому японські методи делегування відповідальності за прийняті рішення та ризики виявляються менш ефективними. В Україні менеджери, які вважаються талановитими, тобто менеджери, чиї інвестиційні проєкти виправдали себе, повинні отримувати відповідну винагороду, інакше вони перейдуть до інших роботодавців. Успішні

підприємства, що діють у цих умовах, застосовують різні системи стимулювання готовності до ризику. У цілому вони дотримуються тієї оптимальної політики, коли винагороджують менеджерів за досягнуті успіхи та не намагаються покладати на них витрати, пов'язані з невдачами. Подібний ефект досягається при наданні менеджерам фондових опціонів – у цьому випадку успіхи винагороджуються, а невдачі не спричиняють безпосередніх витрат. Така асиметрія фінансових результатів допомагає компенсувати підвищене значення, яке схильні уникати ризику менеджери надають зниження цінності їхнього людського капіталу після невдач (порівняно зі зростанням його цінності після успіхів), що змушує їх ухилятися від ризикових операцій.

Багато фірм також використовують систему узгодження ризикових інвестиційних проєктів, що має той самий ефект, що й система консенсусу в Японії. Рішення пропонуються групами вишукувачів та підлягають затвердженню групою менеджерів; у результаті на кожному рівні зменшується особиста відповідальність фахівців прийняття рішень. Однією з показників якості роботи окремого працівника в цих умовах стає кількість наданих ним рекомендацій, схвалених керівництвом.

В умовах нестабільної української економіки, що розвивається, на кінцеву рентабельність інвестиційного проєкту впливають випадкові фактори, які не могли бути відомі в момент прийняття інвестиційного рішення. Отже, винагорода працівника не має призначатися виключно результати реалізації цього проєкту. Навпаки, працівник має бути нагороджений вже за те, що він запропонував та успішно захистив свої інвестиційні пропозиції.

Отже, такими є сучасні підходи до стимулювання праці менеджерів середньої ланки для українських підприємств.

ВИСНОВКИ

Досягнуті результати дослідження свідчать про важливість впровадження надихаючого менеджменту у процесі керування інноваційними проектами на основі знань. Аналіз даних та інтерпретація результатів надають об'єктивний погляд на взаємодію між лідерським стилем та ефективністю інноваційних ініціатив

Результати дослідження підтверджують, що надихаючий менеджмент грає ключову роль у стимулюванні та підтримці творчості та інновацій в рамках інноваційних проектів, зокрема тих, які базуються на знаннях. Це вказує на важливість врахування психологічних та соціальних аспектів керування в контексті інновацій.

Отримані результати розширюють теоретичне розуміння того, як надихаючий менеджмент впливає на створення та впровадження інноваційних проектів, зокрема, коли вони базуються на знаннях. Такий теоретичний внесок може слугувати основою для подальших досліджень та розвитку лідерських підходів у сфері інновацій.

Рекомендації, отримані з результатів дослідження, можуть бути корисні для керівників інноваційних проектів, розробників стратегій та фахівців з управління знаннями. Впровадження підходів надихаючого менеджменту в контексті інновацій може сприяти покращенню результативності та творчого потенціалу команд.

У цілому, ця магістерська робота надає глибокий унікальний вгляд у світ надихаючого менеджменту у контексті інноваційних проектів на основі знань. Отримані результати можуть послужити основою для подальшого вдосконалення стратегій керування та сприяти успішному розвитку інновацій у високотехнологічних галузях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. A Guidebook of Program & Project Management for Enterprise Innovation, Third Edition P2M, Project Management Association of Japan (PMAJ), 2017, 427 p.
2. Ярошенко Ф. А, Бушуев С. Д., Танака Х. Руководство инновационными проектами и программами на основе системы знаний P2M. Киев: Саммит-Книга, 2012. 272 с.
3. Individual Competence Baseline for project, programme & portfolio management. (2015) Version 4.0. IPMA Editorial Committee. IPMA: 431 p.
4. Scaled Agile Framework (SAFe®). <https://www.agilest.org/what-is-agile-knowledge-base/#agile-terms>, 2018.
5. A Guide to the Project Management of the Knowledge (PMBOK® Guide). Sixth Edition (2017). USA. PMI, 756 p.
6. Бушуев, С. Д., Бушуева Н. С., Бабаев И. А. Креативные технологии в управлении проектами и программами. Киев: Саммит книга, 2010. 768 с.
7. Bushuyev, S., Onyshchenko, S., Bushuyeva, N., Bondar, A. Modelling projects portfolio structure dynamics of the organization development with a resistance of information entropy. International Scientific and Technical Conference on Computer Sciences and Information Technologies, 2021, т. 2, pp. 293–298.
8. Todorović, M. L., Petrović, D. T., Mihić, M. M., Obradović, V. L., Bushuyev, S. D. Project success analysis framework: A knowledge-based approach in project management, 2015, International Journal of Project Management.
9. Gartner HR Survey Reveals 88% of Organizations Have Encouraged or Required Employees to Work From Home Due to Coronavirus URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-03-19-gartner-hr-survey-reveals-88--of-organizations-have-e> (дата звернення: 09.02.2021 р.)

10. Favier, Marc & Daassi, Mohamed & Jawadi, Nabila. (2013). Relationship building in virtual teams: A leadership behavioral complexity perspective. *Human Systems Management*. 32. 10.3233/HSM-130791.81
11. Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the "E" to E-Leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325–338. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00133-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00133-X)
12. Ubell, Robert. (2010). *Virtual Teamwork: Mastering the Art and Practice of Online Learning and Corporate Collaboration*. 10.1002/9780470615782.
13. Bell, B. S. & Kozlowski, S. W., 2002. A typology of virtual teams. *Group and Organisation Management* , 27(1), pp. 14-49.
14. Zivick, J., 2012. Mapping Global Virtual Team Leadership Actions to Organizational Roles. *The Business Review*, Summer, 19(2), pp. 18-25.
15. Why digital workplace transformation starts with digital leadership URL: <https://digitalworkplacegroup.com/digital-workplace-transformation-starts-digital-leadership/> (дата звернення: 09.02.2021 р.).
16. Freudenberger H.J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*. V. 30. P. 150-165.
17. 11-тий Міжнародний класифікатор хвороб. Офіційний сайт Міністерства охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua> (дата звернення 11.05.2022).
18. Maslach C. Goldberg J. (1998). Prevention of burnout : new perspectives. *Applied and Preventive Psychology*. V. 7. P. 63-74.
19. Поліщук О.С., Паламарчук О.М. (2018). Особливості прояву та причини виникнення «Синдрому менеджера». «Молодий вчений», № 1 (53). С. 49-53.
20. Економіка підприємства: магістерський курс : підручник. Ч. 1 / М. В. Загірняк [та ін.] ; ред. М. В. Загірняк, П. Г. Перерва, О. І. Маслак. – Кременчук : ТОВ "Кременчуцька міська друкарня", 2015. – 736 с.
21. Богиня Д.П. Стимули і антистимули розвитку трудового менталітету в сучасних умовах. Україна: аспекти праці. 2001. №3. С. 3-10. 2. Индекс развития человеческого капитала. URL: <https://nonews.co/directory/lists/countries/human-capital> (дата звернення 11.05.2022).

22. Важливість розвитку людського капіталу у сучасному світі. Якою має бути стратегія України. URL: <https://uifuture.org/publications/vazhlyvist-rozvytku-lyudskogo-kapitalu-u-suchasnomu-sviti-yakoyu-maye-butuy-strategiya-ukrayiny/> (дата звернення 12.05.2022)
23. Дороніна О.А., Мазур Г.Ф., Климчук, О.В. Якимова Н.С. Значення соціально-економічного прогнозування в реалізації стратегії економічного розвитку. Економіка та держава. 2021. № 3. С. 14-17.
24. Абеляшева А.Г., Черепанова Н.В. Информационные аспекты управления командой // Информационные технологии в науке, управлении и медицине. Томск : ТПУ, 2016. С.25-27.
25. Kocziszky G., Pererva P.G., Somosi Veres M., Kobielieva T.A. Compliance program: [tutorial] // ed.: P.G.Pererva, G.Kocziszky, M.Veress Somosi.– Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-prynt», 2019. 689 p.
26. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. 668 p.
27. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч.посібник. Харків: «Основа», 1993. 288с.
28. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.
29. Гочарова Н.П., Перерва П.Г., Яковлев А.И. Маркетинг инновационного процесса. Учеб. пособие. Киев: ВИРА-Р. 1998.- 267с.
30. Перерва П.Г. Самомаркетинг менеджера и бизнесмена. Ростов н/Д: Феникс, 2003. - 592 с.
31. Kobeleva T., Pererva P., Tovazhnyanskiy V., Gladenko I. Antikrizisnyy monitoring of finansovo-ekonomicheskikh indexes of work of enterprise // Business Studies. Miskolc: Miskolc University Press. 2010. Volume 7. №2. S.71-183.
32. Kobielieva T.O. Pererva P.G., Tkachev M.M., Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // Науковий вісник Полісся. 2016. № 4 (8), ч.2. С.240-246.

33. Pererva P.G., Tkachov M.M., Kobielieva T.O., Tkachova, N.P., Diachenko T.A. Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // Problems and Perspectives in Management. 2021. Vol. 19, Iss.1. P.24-38.
34. Tkachov M.M., Pererva P.G., Kobielieva T.O., Tkachova, N.P., Diachenko T.A. Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // Problems and Perspectives in Management. 2021. Vol.19, Iss.1. P.24-38.
35. Tkachova, N.P, Pererva P.G., Kobielieva, T. O. Investigation of the role of venture companies in the early stages of the product life cycle //Науковий вісник Полісся. 2017. № 2 (10), ч.2. С. 144-149.
36. Kosenko O.P., Kobielieva T.O., Tkacheva N.P. Monitoring the commercial potential of intellectual property // Scientific bulletin of Polissia. 2017. №1, ч.2. С.140-145.
37. Перерва П.Г. Практический маркетинг. Вып. 2. Маркетинг на промышленном предприятии. - М.: НПО «РИМ», 1991. - 80 с
38. State Policy Implementing Concept in the Field of Promoting Socially Responsible Business dated 01.07.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/Laws/show/853-2020-%D1%80#text>.
39. CSR-UKRAINE. URL: www.csr-ukraine.org.
40. In Ukraine the most transparent companies in terms of corporate governance and CSR were identified. Special project “Responsible Business”. December 2, 2021. URL: <https://mind.ua/news/20233881-v-ukrayini-viznachili/>.
41. UN Global Compact in Ukraine. URL: <https://globalcompact.org.ua/pro-nas/gd-oon-v-ukraini/>.
42. UN General Assembly Reaffirms Global Compact Mandate // Un Global Compact Media, New York, United States of America. URL: <https://unglobalcompact.org/news/4836-12-17-2021>.
43. Voluntary national review on Sustainable Development Goals in Ukraine // Department of Strategic Planning and Macroeconomic Forecasting. 30.06.2020. URL: <https://me.gov.ua/documents/detail?lang=uk-ua&id=a0fc2a99-ada3-4A6d->

b65b-

cb542c3d5b77&title=dobrovinniinatsionalniogliadschodotsileistogorozvitkuvukraini.

44. Vorobey V., Zhurovska I. Nonfinancial Reporting: a Tool for Socially Responsible Business. Kiev: United Nations Office in Ukraine / Global Compact Initiative in Ukraine, 2010. 84 p. URL: https://www.ppv.net.ua/uploads/work_attachments/non-financial_reporting__ua_.pdf.
45. Гаркуша І.В., Кайко В.І. Формування системи мотивів та мотиваційного профілю співробітників у сучасній науці. Вісник університету імені Альфреда Нобеля. 2017. Вип. 2(14). С.148–155.
46. Вергун А.М., Жук Т.В. Оцінка мотиваційного потенціалу підприємства. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/7385>.
47. Як підтримати та мотивувати співробітників у воєнний час. URL: <https://happymonday.ua/yak-pidtrymaty-ta-motyuvaty-spivrobitnykiv>
48. Внутрішня та зовнішня релокація: корисна інформація для українського бізнесу. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/vnutrishnya-ta-zovnishnya-relokacziya-korysna-informacziya-dlya-ukrayinskogo-biznesu/>Програма релокації підприємств. URL: <https://auction.e-tender.ua/#/register>
49. Програма релокації підприємств. URL: <https://me.gov.ua/>
50. Релокація бізнесу до Хмельниччини. URL: <https://hromadske.radio/publications/poshuk-zhytla-dlia-fakhivtsiv-ta-prymishchennia-dlia-vyrobnytstva-relokatsiia-biznesu-do-khmel-nychchyny>
51. Сидоров Д. «Корум дружківський машинобудівний завод» вже вдруге проводить успішну та вимушену релокацію. Журнал «Енергобізнес». URL: <https://e-b.com.ua/tetyana-kalugina-korum-druzkivskii-masinobudivnii-zavod-vze-vdruge-provodit-uspisnu-ta-na-zal-vimusenu-relokaciyu-4236>
52. Що потрібно знати бізнесу про програму релокації підприємств. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minekonomiki-shcho-potribno-znati-biznesu-pro-programu-relokaciyi-pidpriyemstv>
53. Захарченко В. И. Основы менеджмента : учебное пособие. Одесса : ОНУМ, 1998. 40 с.

54. Красюков А. В., Щелокова С. С. Стимулирование труда менеджеров фирм в современных условиях. *Машиностроитель*. 2003. №10. С. 40–41.
55. Лайкер Дж. К., Філософія Toyota. 14 принципів злагодженої команди. Пер. з англ. Київ : Наш формат, 2017. 424 с.