

ЛІДЕРСТВО ТА МОТИВАЦІЯ ПІДПРИЄМЦЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

LEADERSHIP AND MOTIVATION OF AN ENTREPRENEUR IN MODERN CONDITIONS

Якщо людина мотивована, вона стає наполегливою, рішучою, відповідальною, системною і тоді, дійсно, досягає кращих результатів. Націленість бізнесу на посилення своєї впливовості на ринку та нарощення прибутку є правильним і завжди актуальним. Метою дослідження є визначення особливостей прояву лідерства підприємця в сучасних умовах, а також обґрунтування вибору системи мотивації, спрямованої на забезпечення успішності підприємницької діяльності. На основі проведеного дослідження зроблено висновок, що лідерські якості підприємця та система мотивації, яка ним застосовується для своїх працівників, всебічно впливають на процеси розвитку як менеджменту, так і успішність підприємницької структури в цілому. Виявлено наявність суттєвих проблем при обґрунтуванні вибору дієвих способів матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу. В ході дослідження було обґрунтовано взаємозв'язок способів мотивації та складових лідерства підприємця в сучасних умовах. Також розглянуто організаційний аспект питання на етапі започаткування бізнесу і вже існуючої справи. Надано рекомендації щодо знаходження золотой середини між проявом лідерства та інструментами мотивації при застосуванні різних організаційних структур управління.

Ключові слова: лідерство, мотивація, підприємницька діяльність, навички, розвиток, успішність.

УДК 658:005

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-10>

Власенко Т.А.¹

д.е.н., професор,
завідувач кафедри економіки
підприємства та організації бізнесу,
Харківський національний
економічний університет
імені Семена Кузнеця

Степаненко С.В.²

к.е.н., доцент кафедри
економічної кібернетики
та управління економічною безпекою,
Харківський національний університет
радіоелектроніки

Vlasenko Tetiana

Simon Kuznets Kharkiv National
University of Economics

Stepanenko Sergii

Kharkiv National University of Radio
Electronics

If a person is motivated, he becomes persistent, decisive, responsible, systematic and then, indeed, achieves better results. The focus of business on strengthening its influence in the market and increasing profits is correct and always promising. Thus, the question of motivation and its connection with leadership in entrepreneurial activity, which is based on the permanent consideration of the factors of the changing environment, are relevant. The purpose of the study is to determine the characteristics of the manifestation of leadership of an entrepreneur in modern conditions, as well as to justify the choice of a motivation system aimed at ensuring the success of entrepreneurial activity. On the basis of the conducted research, it was concluded that the leadership qualities of the entrepreneur and the motivation system he applies to his employees have a comprehensive impact on the development processes of both management and the success of the business structure as a whole. The presence of significant problems in justifying the choice of effective methods of material and non-material motivation of personnel was revealed. In the course of the study, the relationship between methods of motivation and components of the entrepreneur's leadership in modern conditions was substantiated. The specifics of using individual methods of material and non-material motivation depending on the existing situation at the enterprise (who is the manager-leader, what type of activity and who needs to be motivated for success) are analyzed. It is assumed that it is more effective to base the motivation system on the material component, and to apply the non-material one additionally, situationally or temporarily. The organizational aspect of the issue at the stage of starting a business and already existing business is also considered. Recommendations are provided for finding the golden mean between the entrepreneur's leadership and motivational tools when using different organizational management structures. It has been found that in modern conditions, achievement motivation works better than fines and reprimands, because it provides a feeling of freedom, self-worth, security, self-organization and special treatment.

Key words: leadership, motivation, entrepreneurial activity, skills, development, success.

Постановка проблеми. Націленість бізнесу на посилення своєї впливовості на ринку та нарощення прибутку є перспективним і правильним. Багато з людей, які мріють про власну справу, впевнені, що для досягнення успіху потрібно, щоб пощастило, тобто склалися сприятливі для розвитку обставини у бізнес-середовищі. Але таких умов можна і не дочекатися, або пропустити їх настання. Тож ключовим для успіху є щось інше. Якщо людина мотивована, вона стає наполегливою, рішучою, відповідальною, системною і тоді, дійсно, досягає кращих результатів. Ця істина працює, якщо людина стає на шлях підприємництва, а також якщо вона стає ефективною частиною команди, що реалізує підприємницький проєкт і є найманим працівником. Різниця між першими і другими полягає у тому, що підприємцю потрібно

стати ефективним лідером, шукати способи своєї мотивації та стимулювання персоналу, підтримувати її. Таким чином питання мотивації та її зв'язку з лідерством в підприємницькій діяльності з перманентним урахуванням факторів мінливого середовища, звісно, є актуальними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичні та практичні питання лідерства та розвитку системи мотивації в бізнесі достатньо широко знайшли своє відображення у дослідженнях багатьох науковців, зокрема, таких, як: Т. Гура, М. Кононець, В. Никифорак, І. Носенко, Х. Передало, І. Сушик, О. Філатова, Б. Фурманець, Ю. Федорова та ін. Слід зазначити, що успіх підприємницької діяльності ґрунтується не тільки на зовнішніх конкурентних перевагах, а й на сприятливих веденню бізнесу взаємовідносинах, мотивації

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9515-2423>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6132-328X>

та комунікації серед співробітників. Такий контекст актуалізує якісне оцінювання своїх та лідерських якостей персоналу, а також обґрунтування практичних питань реалізації ефективної матеріальної та нематеріальної мотивації в сучасних умовах.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення особливостей прояву лідерства підприємця в сучасних умовах, а також обґрунтування вибору системи мотивації, спрямованої на забезпечення успішності підприємницької діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Питання лідерства та мотивації в сучасних умовах є надто актуальними. Так 57% роботодавців впевнені, що саме матеріальні виплати (заробітна плата та премії) є і залишатимуться основним елементом залучення працівників [1]. Ринок праці досить жвавий, він вже дещо оговтався після шоку від військової агресії та масової міграції українців. Багато компаній шукають кандидатів, і спрямовують свої зусилля на матеріальній складовій, особливо при боротьбі за найкращих працівників.

Для будь-якого бізнесу звільнення працівника пов'язане зі значними втратами, бо в свій час на розвиток, навчання, стимулювання, а також на адаптацію іншого співробітника, що прийде на його місце, потрібні час і гроші. І гарантій, що новачок стане частиною колективу, немає. Якщо звільняється найкращий працівник, то це призведе до відчутної матеріальної й моральної шкоди. Статистика свідчить, що 59% менеджерів ідуть із компанії через відсутність перспектив кар'єрного і професійного росту [1]. Також практика показує, що очолюють перелік причин звільнення персоналу такі: незадоволення різних потреб співробітників (частіше матеріальних) та відсутність турботи про команду [2]. Це говорить про те, що мотиваційна сторона ведення справ та прояв підприємця як лідера є ключовими чинниками успішності всієї підприємницької діяльності.

Слід погодитись з висловом, що мотивація – це не блискавка, яка раптово влучає посеред дня [3]. Мотивацією є процес, наполеглива праця, ціле-спрямовані дії, які підприємець, спираючись на можливості, лідерські здібності та запит найманого персоналу, втілює у практику як спонукання до кращого результату.

Сучасна соціально-економічна ситуація та воєнний стан в Україні накладають значний відбиток на організацію підприємницької діяльності. Ефективність управління персоналом в підприємницькій структурі багато в чому залежить від правильного сполучення способів мотивації та складових лідерства підприємця (рис. 1).

Як видно з рис. 1, доступною є велика кількість способів як матеріальної (грошової), так і нематеріальної (негрошової) мотивації.

Зважаючи на велику кількість публікацій, тренінгів та досліджень, які виявляють інструменти,

прикладні та кращі способи нематеріальної або непрямой (загальної для колективу) мотивації, іноді виникає необґрунтоване бажання тільки на них і будувати систему управління персоналом. Забороняти підприємцю це робити ніхто не має права. Але тоді просто слід пригадати ієрархію потреб (за Маслоу). Найвищі цінності розвитку та наступні щабли власної реалізації неможливі без задоволення базових потреб (їжа, дім, безпека тощо). А їх більш ніж на половину створюють матеріальні стимули.

Грошові наслідки роботи (заохочення чи штрафи, прибуток чи збиток), по суті, є двома сторонами однієї медалі, оскільки і перше, і друге відбиватиметься на фінансовому стані працівника (чи підприємницької діяльності взагалі). Доплати та збільшення джерел заробітку стають мотиваторами досягнення, оскільки будуть мати місце при підвищеній продуктивності, знайденні рішення, діях на користь всього бізнесу. В свою чергу, штрафні санкції встановлюватимуться при низьких результатах, зриві показників, порушенні трудової дисципліни. Як показує практика, мотивація досягнення успіху є більш ефективною, ніж мотивація уникнення санкцій. Тож підприємцю-керівнику доцільно, в першу чергу, формувати у членів колективу бажання отримати винагороду, а не страх не отримати певну частину заробітної плати чи бути взагалі звільненим. Отже, підприємець зацікавлений підбирати такий персонал, створювати такі умови на роботі, аби до штрафних санкцій доводилось вдаватись якомога рідше.

Тож можна зробити припущення, що більш ефективно ґрунтувати систему мотивації на матеріальній складовій, а нематеріальну застосовувати додатково, ситуативно або тимчасово. Негрошова мотивація має стати потужним тригером, який здатний сформувати здорове суперництво на підприємстві. Висока корпоративна культура тоді буде запорукою наявності надійних, вмотивованих співробітників.

Також коли питаєш персонал про їх бажання та мотиватори, може з'ясуватись така картина, що мотиваційних заходів хочеться бачити все більше і більше. Але ж застосовувати всі способи мотивації до всіх співробітників є можливим тільки в теорії. Перш ніж застосовувати той чи інший підхід, по-перше, слід мати можливість проводити таке заохочення, а, по-друге, слід розуміти, чи цінні ці способи для співробітників. І якщо дійсно цінні, то для кого з них саме. І ще одне вагоме зауваження. Будь-які зміни в системі мотивації мають бути економічно обґрунтованими, тобто має бути визначено ефект від застосування таких змін. В цьому процесі ключовим, поряд з критеріями розвитку бізнесу, має стати портрет самого підприємця з точки зору лідерства. Оскільки в сукупності якості лідера будуть характеризувати ступінь його лояльності по відношенню до персоналу.

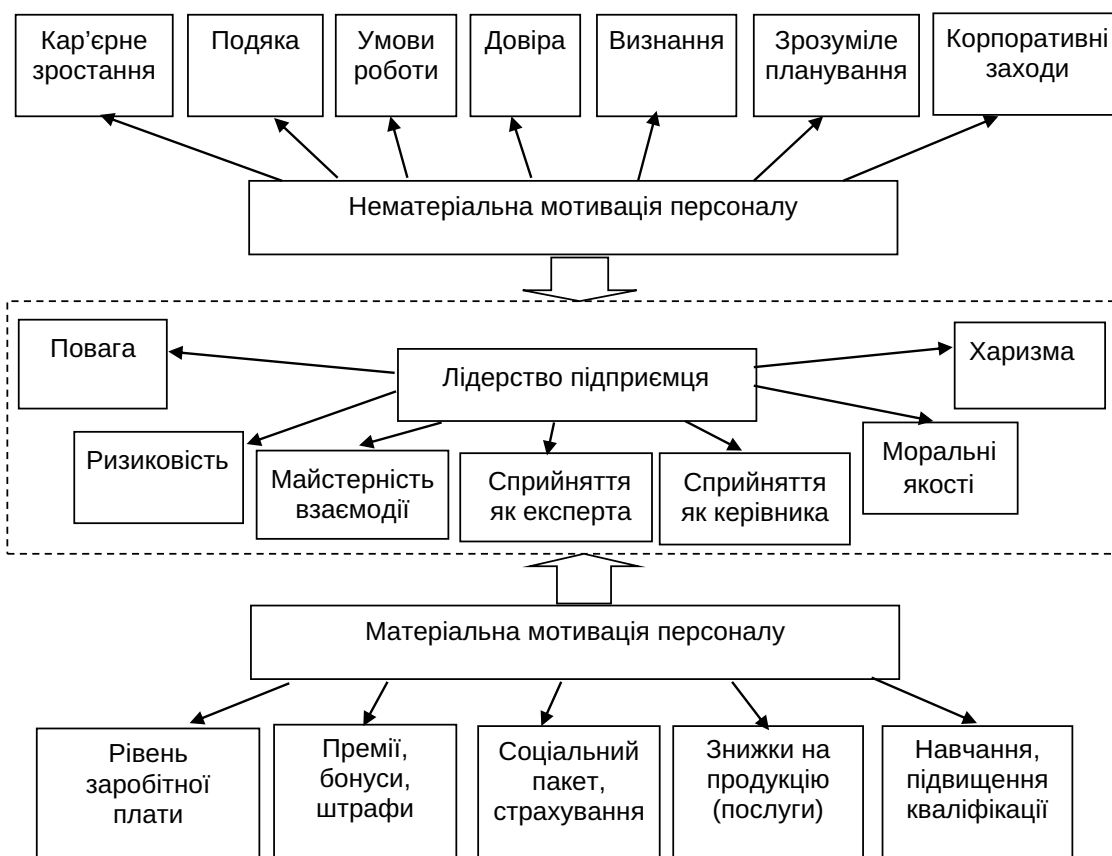


Рис. 1. Зв'язок способів мотивації та складових лідерства підприємця

Джерело: складено автором на основі узагальнення [2; 3; 5; 6]

Коли підприємницька структура зорієнтована на зростання та розвиток колективу, цей факт надає впевненості у лояльності керівника до співробітників. А значить, він зможе розраховувати, що люди стануть застосовувати отримані знання та навички на користь цього бізнесу.

Наведемо декілька прикладів взаємозв'язку способів мотивації та окремих складових лідерства підприємця. Якщо його лідерство ґрунтується тільки на владі підкорення, то персонал може працювати і виконувати його розпорядження тільки тому, що є ієрархія – він керівник, а ти підлеглий. В таких умовах може не проявлятися ні ініціатива, ні креативність. Є тактика, є протокол дій, отже робота виконується. Більш очікуваною буде мотивація через рівень заробітної плати або штрафів за неуспіх. Якщо при цьому персонал буде ще поважати керівника за його професійні знання та досягнення (експерта влада), то виконавці будуть намагатись підвищити результати без страху їх нерозуміння, з впевненістю слухної поради тощо.

Трохи іншою буде ситуація, якщо у керівника з лідерських якостей будуть переважними харизма, високі моральні якості та ризикованість. Логічним буде будувати систему мотивацію на преміях, бонусах, та, наприклад, подяці та визнанні. Персонал буде сприймати підприємницькі проекти

з ініціативою та зацікавленістю у високих результатах. Якщо високі моральні якості не будуть рисою лідера, то співробітники можуть бути менш лояльними з-за страху невинного ризику. Такі приклади комбінації взаємозв'язку лідерства та мотивації ще раз доводять нелогічність або ризик невиконання обіцянок у випадку застосування великої кількості мотиваційних засобів.

Окремо хочеться відмітити мотивацію через зрозуміле планування. Якщо підприємець сам не розуміє, до яких результатів повинен прийти запроваджений бізнес, то не варто очікувати від колективу зібраності та високої мотивованості. Коли для команди чітко визначено, до якого результату потрібно прийти протягом певного періоду, це сприятиме грамотному розподілу завдань та зусиль, планомірному руху до мети.

Також доцільно розглянути організаційний аспект, а саме, як знаходити золоту середину між проявом лідерства та інструментами мотивації. На етапі започаткування бізнесу планувати мотивацію дуже складно, а з економічної точки зору, це треба зробити максимально виважено, бо слід оцінювати свій бізнес-проект з точки зору ефекту. Так при проектуванні організації на ці аспекти матиме вагомий вплив кількість рівнів управління. Якщо бізнес розгалужений територіально, або

планується хоча б середній бізнес, то чим більшою буде кількість рівнів управління, тим сильніше буде проявлятися ієрархія системи влади. При таких організаційних структурах буде повільне, але обґрунтоване й скоординоване рішення виникаючих проблем, вище керівництво стане віддаленим від виконавців, тож може проявлятися пасивність і інерційність дій персоналу. Дієвою може стати нематеріальна мотивація, причому непряма, метою якої стане згуртування колективу, налаштування його на спільний результат, формування довіри та розвиток корпоративних цінностей.

Зовсім іншою буде мотивація, в організаційній структурі якої невелика кількість рівнів управління, наприклад, у малому бізнесі або стартапах. При такій організації легше утворюються вертикальні комунікації, при яких вище керівництво перебуватиме ближче до виконавців. Хоча, звісно, є і недоліки в такій ситуації. Перш за все, це значне навантаження керівництва. Неможливість постійно контролювати всіх підлеглих викликає необхідність серйозно ставитися до добору працівників, щоб делегувати їм завдання й повноваження. Тож персонал має бути мотивований на прояв самостійності, ініціативності та креативності. За таких обставин більшою мірою логічно реалізовувати потреби співробітників у повазі, самовираженні, і меншою – почуття захищеності, причетності, оскільки працівники і так змушені самостійно ухвалювати рішення щодо виникаючих проблем. Тут мотиваторами буде і матеріальна складова, і нематеріальна (пряма, для конкретної особи).

Отже, успіх підприємця треба формувати через свою систему мотивації, яка допоможе колективу стати справжньою командою. Як свідчить практика, успіх бізнесу, насамперед, залежить від того, які люди в ній працюють. І якщо лідеру вдасться об'єднати навколо себе людей, які скеровані на однакові цінності, а також створити для них комфортні умови роботи, шанси на успішність значно зростуть.

На підставі визначеного, постає питання, за якими критеріями слід оцінювати лідера. Спираючись на здобутки вчених [4; 5, С. 56] до переліку таких критеріїв можуть бути додані такі:

- здібність підприємця як лідера задавати ділову атмосферу і направляти її у прибуткове поле бізнесу;
- вміння своєчасно і привабливо витримувати свою рольову позицію лідера та мати щодо неї групову підтримку;
- розвинутість готовності проявляти ініціативу і брати на себе відповідальність за досягнення групового успіху, відповідати очікуванням співробітників;
- відповідально ставитися до розвитку емоційного інтелекту на користь підприємницькій справі;

- наявність вмінь і навичок комунікативної підприємницької взаємодії в групі підприємців при досягненні оптимального рівня лідерства;

- розвивати майстерність міжособистісної взаємодії як основу підтримки бізнес-ідеї та способів її реалізації;

- розвивати креативність та винахідницькі вміння. Вони не бояться приймати складні рішення, якщо цього вимагає ситуація;

- надання своєчасної підтримки керівників середньої ланки в розподілі соціально-психологічних та функціональних ролей для забезпечення стабільних прибутків.

Наостанок слід сказати, що питання мотивації воно нескінченне. Недоречна мотивація вбиває стимул працювати тих, хто здійснив найбільший вклад. Підприємець вільний у виборі інструментів, які, на його погляд, більш доречні для його бізнесу, або які доступні у ситуації, що склалася. Не тільки діючими є вже відомі способи. Як формувалась бізнес-ідея, так може сформуватись і унікальна система мотивації, яка згодом здатна перетворитись на потужну конкурентну перевагу. Вітчизняний бізнес суттєво змінився, він став гнучко реагувати на запити не тільки ринку продукції (послуг), а і ринку праці. Тепер все частіше можна обґрунтувати доцільність віддаленої роботи, побачити на робочому місці домашніх улюбленців, мати гнучкий графік роботи тощо. Як не дивно, такі заходи гарно діють, навіть краще ніж штрафи та догани, бо надають відчуття свободи, власної цінності та особливого ставлення.

Висновки з проведеного дослідження. На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що лідерські якості підприємця та система мотивації, яка ним застосовується для своїх працівників, всебічно впливають на процеси розвитку як менеджменту, так і успішність підприємницької структури в цілому. Як виявилось, суттєвою проблемою стає обґрунтування вибору дієвих способів матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу. В ході дослідження було обґрунтовано взаємозв'язок способів мотивації та складових лідерства підприємця в сучасних умовах.

Проаналізована специфіка застосування окремих способів матеріальної та нематеріальної мотивації залежно від наявної ситуації на підприємстві (яким є керівник-лідер, який вид діяльності та кого треба мотивувати на успіх). Також розглянуто організаційний аспект питання на етапі започаткування бізнесу і вже існуючої справи. Надано рекомендації щодо знаходження золоті середини між проявом лідерства та інструментами мотивації при застосуванні різних організаційних структур управління.

Також з'ясовано, що в сучасних умовах мотивація досягнень діє краще ніж штрафи та догани, бо надає відчуття свободи, власної цінності, безпеки, самоорганізації та особливого ставлення.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Чому найкращі працівники звільняються: причини й наслідки. URL: <https://buduysvoe.com/publications/chomu-naukrashchi-pracivnyky-zvilnyayutsya-prychynu-y-naslidky> (дата звернення: 08.02.2023).

2. Чому працівники звільняються: 6 справжніх причин та 2 кроки, щоб їх зберегти. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/515447-chomu-pratsivnyky-zvilnyayutsya-6-spravzhnikh-prychyn-ta-2-kroky-shchob-yikh-zberehty> (дата звернення: 08.02.2023).

3. Чому мотивація не працює? 10 коротких історій з книги «Міф про мотивацію». URL: <https://www.the-village.com.ua/village/knowledge/book-of-the-week/291329-chomu-motivatsiya-ne-pratsyue-10-kortkih-istoriy-z-knigi-mif-pro-motivatsiyu> (дата звернення: 08.02.2023).

4. П'ять складових дієвого лідерства. URL: <https://www.byuro-rozvytku.com/2022/07/14/5-skladovyh-diyevogo-liderstva/> (дата звернення: 10.02.2023).

5. Гура Т., Фурманець Б. Критерії розвитку особистості підприємця як лідера. *Лідер. Еліта. Суспільство*. 2019. № 2. С. 49–58.

6. Сушик І. В., Сушик О. Г. Морально-психологічний та психоемоційний стан організації як показник якості менеджменту. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). С. 106–120.

7. Гавкалова Н. Л., Власенко Т. А. Управління ефективністю менеджменту персоналу : монографія. Харків : ХНЕУ, 2011. 295 с.

8. Накісько О. В., Руденко С. В., Грідін О. В. Заробітна плата як невід'ємна складова системи мотивації праці. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. 2019. Вип. 200. С. 226–235.

9. Красовська Г., Стадник В., Хомич Л. Мотиваційні моделі лідерства в управлінні організаційним розвитком. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3. С. 72–78.

REFERENCES:

1. Chomu najkraschi pratsivnyky zvilniaiutsia: prychynj naslidky [Why the best employees leave: causes and consequences]. Available at: <https://buduysvoe.com/publications/chomu-naukrashchi-pracivnyky-zvilnyayutsya-prychynu-y-naslidky> (accessed 08 February 2023).

2. Chomu pratsivnyky zvilniaiutsia: 6 spravzhnikh prychyn ta 2 kroky, schob ikh zberehty [Why employees leave: 6 real reasons and 2 steps to keep them]. Available at: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/515447-chomu-pratsivnyky-zvilnyayutsya-6-spravzhnikh-prychyn-ta-2-kroky-shchob-yikh-zberehty> (accessed 08 February 2023).

3. Chomu motyvatsiia ne pratsiuie? 10 kortkykh istorij z knyhy «Mif pro motyvatsiiu» [Why does motivation not work? 10 short stories from the book «The Myth of Motivation»]. Available at: <https://www.the-village.com.ua/village/knowledge/book-of-the-week/291329-chomu-motivatsiya-ne-pratsyue-10-kortkih-istoriy-z-knigi-mif-pro-motivatsiyu> (accessed 08 February 2023).

4. Piat skladovykh diievoho liderstva [Five components of effective leadership]. Available at: <https://www.byuro-rozvytku.com/2022/07/14/5-skladovyh-diyevogo-liderstva/> (accessed 08 February 2023).

5. Hura T., Furmanets B. (2019). Kryterii rozvytku osobystosti pidpriemtsia iak lidera [Criteria for personality development of an entrepreneur as a leader]. *Lider. Elita. Suspil'stvo*, no. 2, pp. 49–58.

6. Sushyk I. V., Sushyk O. H. (2021). Moralno-psykholohichnyj ta psykhoemotsijnyj stan orhanizatsii iak pokaznyk iakosti menedzhmentu [Moral, psychological and psychoemotional state of the organization as an indicator of management quality]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, no. 2 (6), pp. 106–120.

7. Havkalova N. L., Vlasenko T. A. (2011). *Upravlinnia efektyvnistiu menedzhmentu personalu* [Management of efficiency of personnel management]. Kharkiv: Semyon Kuznets Kharkiv National University of Economics. [in Ukrainian]

8. Nakis'ko O. V., Rudenko S. V., Hridin O. V. (2019). Zarobitna plata iak nevid'iemna skladova systemy motyvatsii pratsi [Wages as an integral part of the system of work motivation]. *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu sil's'koho hospodarstva: Ekonomichni nauky*, vol. 200, pp. 226–235.

9. Krasov's'ka H., Stadnyk V., Khomych L. (2022). Motyvatsijni modeli liderstva v upravlinni orhanizat-sijnym rozvytkom [Motivational models of leadership in the management of organizational development]. *Modeling the development of the economic systems*, no. 3, pp. 72–78.