

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«РОЛЬ ЛІДЕРСТВА В СТИМУЛЮВАННІ ТА УПРАВЛІННІ
ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ»**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

(назва)

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

(підпис)

Юлія ОЛІСЕЙЧИК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти гр. МНД-41
Юлія ОЛІСЕЙЧИК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: к.г.н, доцент Анастасія ГЛУШЕНКОВА
науковий ступінь, вчене звання
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Рецензент: д.е.н., проф. Світлана ЛЕГОМІНОВА
науковий ступінь, вчене звання
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
Анна СОРОКА

« ____ » _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Олісейчик Юлії Юріївни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Роль лідерства в стимулюванні та управлінні інноваційними процесами в організації

керівник кваліфікаційної роботи Анастасія ГЛУШЕНКОВА, к.г.н., доцент,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «24» лютого 2025 р. №56

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 20 » травня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, статистичні дані, звіти про результати господарської діяльності досліджуваного підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретико-методичні засади лідерства та управління інноваційними процесами в організації

Розділ 2. Аналіз лідерства та управління інноваційними процесами ПРАТ "КИЇВСТАР"

Розділ 3. Удосконалення стимулювання та управління інноваційним процесами в організації

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 28 » лютого 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	25.02.2025	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	26.02.2025	
3	Підготовка 1 розділу	21.03.2025	
4	Підготовка 2 розділу	11.04.2025	
5	Підготовка 3 розділу	30.04.2025	
6	Висновки	05.05.2025	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірки на плагіат	09.05.2025	
8	Написання відзиву науковим керівником	13.05.2025	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	20.05.2025	
10	Зовнішня рецензія	16.05.2025	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	19.05.2025	
12	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи	19.06.2025	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Юлія ОЛІСЕЙЧИК

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник

кваліфікаційної роботи

_____ (підпис)

Анастасія ГЛУШЕНКОВА

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА ТА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1. Поняття, сутність і типи лідерства в організаціях	8
1.2. Управління інноваційними процесами в організації	15
1.3. Стимулювання інноваційного процесу, взаємозв'язок лідерства та інновацій	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛІДЕРСТВА ТА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПРАТ "КИЇВСТАР"	32
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ "Київстар"	32
2.3 Оцінка лідерства у ПрАТ "Київстар"	40
2.3. Інноваційна діяльність ПрАТ «Київстар»	45
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	53
3.1. Напрямки підвищення ефективності лідерських підходів до стимулювання та управління інноваційним процесами в організації	53
3.2. Розвиток лідерства та інноваційної культури в організації	60
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена глобальними трансформаціями, що відбуваються в сучасному бізнес-середовищі, під впливом стрімкого науково-технічного прогресу, цифровізації, зростання конкуренції та зростаючих очікувань споживачів. Інновації стали не лише інструментом покращення продуктів і послуг, а й ключовою умовою довгострокової конкурентоспроможності, адаптивності та сталого розвитку організацій.

Водночас ефективність інноваційних процесів значною мірою залежить від стилю і якості управління, зокрема — від лідерства як особливої форми впливу на працівників та команду загалом. Сучасне лідерство виходить за межі традиційного адміністрування та передбачає здатність надихати, формувати бачення майбутнього, стимулювати креативність, створювати безпечне середовище для експериментів та підтримувати культуру інновацій. У цьому контексті лідери виступають каталізаторами змін і рушіями інноваційного розвитку.

Особливої актуальності тема набуває для компаній, які функціонують у галузях із високою динамікою технологічних змін, таких як телекомунікації, ІТ, фінансові технології тощо. В таких умовах саме лідерські якості управлінців — їхнє вміння бачити перспективи, залучати співробітників до генерації нових ідей та ефективно реалізовувати інноваційні ініціативи — визначають успішність організаційних трансформацій.

Питання взаємозв'язку лідерства та інноваційної діяльності активно досліджуються як українськими, так і зарубіжними науковцями. Серед вітчизняних дослідників варто виокремити Іванову Н.О., Старікову Л.С., Бутка М.П., Грішнову О.А. та Семенову І.Ю., які у своїх працях розглядають лідерство як важливий чинник формування інноваційного потенціалу підприємства, а

також аналізують вплив стилю управління на ефективність інноваційних процесів.

Серед зарубіжних учених значний внесок у вивчення цієї теми зробили Б. Басс (Bass), який розвинув концепцію трансформаційного лідерства, Дж. Коттер (Kotter), що досліджував змінні ролі лідера в управлінні інноваціями, а також П. Друкер (Drucker), який підкреслював значення управлінських практик у створенні сприятливого середовища для нововведень. Дослідження Л. Хьюза (Hughes), М. Уестлі (Westley) та І. Нонака (Nonaka) також зосереджуються на ролі лідерських підходів у розвитку організаційної інноваційності.

Незважаючи на значний внесок науковців у вивчення ролі лідерства в управлінні інноваціями, залишається недостатньо дослідженим питання комплексної інтеграції різних стилів лідерства в реальних організаційних контекстах, а також впливу специфічних особливостей корпоративної культури на ефективність стимулювання інноваційних процесів. Крім того, існує потреба у розробці практичних рекомендацій щодо адаптації лідерських підходів до швидкозмінних ринкових умов і цифрової трансформації підприємств.

Мета даної роботи - систематизувати теоретичні і практичні основи, визначити основні напрямки удосконалення лідерства в стимулюванні та управлінні інноваційними процесами.

Для досягнення поставленої мети були поставлені наступні *завдання*:

- визначити сутність і типи лідерства в організаціях;
- розкрити сутність управління інноваційними процесами в організації;
- визначити взаємозв'язок лідерства та інновацій;
- здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства ПрАТ "Київстар";
- провести оцінку лідерства у ПрАТ "Київстар";

- проаналізувати інноваційну діяльність ПрАТ "Київстар";
- обґрунтувати напрямки підвищення ефективності лідерських підходів до стимулювання та управління інноваційними процесами в організації;
- обґрунтувати заходи з розвитку лідерства та інноваційної культури в організації.

Об'єктом дослідження є процеси управління інноваційною діяльністю в організації.

Предмет дослідження - теоретичні та практичні аспекти, шляхи удосконалення лідерства в контексті стимулювання та управління інноваційними процесами в організації.

Робота виконана на основі нормативно-правових актів України, наукової літератури з менеджменту, зокрема дисертацій та авторефератів дисертацій, монографій, публікацій у рецензованих, періодичних фахових та інших виданнях, а також в мережі Інтернет, внутрішньої корпоративної інформації та матеріалах звітності ПрАТ "Київстар".

У процесі роботи використовувались наступні методи: системного підходу, групування, порівняння, літературний, економіко-статистичні, управлінського аналізу.

Результати даної роботи можуть бути застосовані для підвищення ефективності управління організаційною культурою та інноваційними процесами ПрАТ "Київстар" та інших підприємств.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА ТА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття, сутність і типи лідерства в організаціях

Лідерство є однією з ключових категорій управлінської науки, що безпосередньо впливає на ефективність функціонування організацій, адаптацію до змінного середовища та реалізацію стратегічних цілей. У широкому розумінні, лідерство — це здатність окремої особи або групи осіб впливати на поведінку, мотивацію та світогляд інших членів організації з метою досягнення спільних результатів.

У контексті організаційного управління лідерство розглядається як сукупність дій, стилів поведінки та комунікативних практик, які забезпечують згуртування колективу навколо певної ідеї, місії або інноваційної мети. Відтак, лідер не лише приймає управлінські рішення, а й виступає ініціатором змін, агентом трансформації, натхненником інновацій та рушієм організаційного розвитку. [31]

Згідно з класичними теоріями, лідерство поділяється на кілька підходів до його розуміння. Поведінковий підхід зосереджується на стилях лідерської поведінки (авторитарний, демократичний, ліберальний), у той час як ситуаційний підхід наголошує на важливості контексту, в якому діє лідер. Сучасні концепції, зокрема трансформаційне та транзакційне лідерство, акцентують увагу на здатності лідера формувати бачення майбутнього, надихати підлеглих та сприяти інноваційній активності.

Управлінське лідерство в організаціях також тісно пов'язане з поняттями авторитету, впливу, мотивації та командної взаємодії. Високий рівень лідерства передбачає не лише наявність формальної влади, а й довіру з боку співробітників, визнання компетентності та послідовність дій. У цьому контексті важливим чинником стає емоційний інтелект лідера, його здатність до емпатії, управління конфліктами та створення позитивного психологічного клімату.

Таким чином, лідерство в організації є багатограним соціально-психологічним та управлінським феноменом, що відіграє вирішальну роль у формуванні організаційної культури, ініціюванні змін та реалізації інноваційних процесів. Ефективний лідер здатен не лише координувати діяльність працівників, а й пробуджувати в них прагнення до розвитку, креативності та залученості у стратегічні цілі компанії.

Поняття лідерства має тривалу історію розвитку в науковій літературі, що відображає зміну підходів до розуміння його сутності, ролі та механізмів впливу в організаційному середовищі. Впродовж XX і початку XXI століття концепція лідерства зазнала істотної трансформації — від уявлень про вроджені якості лідера до сучасного розуміння лідерства як динамічного процесу, який формується в контексті взаємодії між особистістю, командою та організаційним середовищем. [48]

На початкових етапах дослідження лідерства домінував трейт-теоретичний підхід (від англ. *trait* — «риса»), який виник у 30-х роках XX століття. Представники цього напрямку, зокрема Р. Стагдилл, Р. Манн та інші, зосереджували увагу на виявленні універсальних особистісних рис, що притаманні ефективним лідерам, таких як рішучість, впевненість, інтелект, комунікабельність. Однак численні емпіричні дослідження показали, що жоден набір рис не є універсальним, що спонукало науковців до пошуку альтернативних підходів. [12]

У 1950–60-х роках набув популярності поведінковий підхід, який акцентував увагу на стилях поведінки лідера. Одними з найвідоміших є моделі Університету Огайо та Мічиганського університету, які виділили два ключові орієнтири лідерської поведінки — на завдання і на людей. Водночас, у практиці управління почали застосовуватися діагностичні інструменти для визначення індивідуального стилю керівника (наприклад, управлінська грід-модель Блейка і Моутон). [56]

Подальший розвиток теорій лідерства привів до формування ситуаційного підходу, який набув широкого визнання завдяки роботам Ф. Фідлера, П. Герсі та К. Бланшарда. Згідно з цим підходом, ефективність лідерства визначається відповідністю стилю керівництва конкретній управлінській ситуації, враховуючи рівень зрілості підлеглих, структуру завдання та ступінь формальної влади.

З 1980-х років набула поширення концепція трансформаційного лідерства (Дж. Бернс, Б. Бас), яка представила новий погляд на лідера як на особу, що не лише керує, але й надихає, змінює погляди, стимулює креативність та формує довгострокову візію розвитку організації. У протизвагу їй постала концепція транзакційного лідерства, яка ґрунтується на обміні між лідером і підлеглими у вигляді винагород за досягнення поставлених цілей. [12]

На сучасному етапі розвиток лідерських теорій доповнюється новими парадигмами, зокрема автентичним лідерством, емоційно-інтелектуальним підходом, сервісним лідерством (*servant leadership*) та інноваційним лідерством. Усі ці моделі визнають ключову роль особистої цілісності, емпатії, відкритості до змін та здатності створювати сприятливе середовище для розвитку потенціалу працівників.

Еволюція наукових підходів до лідерства свідчить про поступовий перехід від статичних, персоніфікованих моделей до динамічного, багатовимірного розуміння цього явища. Сучасні уявлення про лідерство як про процес

соціального впливу, що адаптується до контексту та стимулює інновації, відкривають нові можливості для дослідження і практичного застосування в умовах мінливої організаційної дійсності.

У сучасній управлінській науці існує кілька класифікацій лідерства, кожна з яких відображає різні аспекти впливу лідера на організацію та колектив. Типи лідерства можуть розрізнятися за стилем управління, джерелами впливу, ціннісними орієнтирами та характером взаємодії з підлеглими. Найбільш визнаними у теорії та практиці є типи лідерства, зазначені в таблиці 1.

Кожен тип лідерства має свої переваги та доцільність залежно від контексту: цілей організації, рівня зрілості колективу, характеру завдань і зовнішнього середовища. У практиці ефективні керівники часто поєднують елементи кількох типів, формуючи свій унікальний стиль лідерства, що сприяє досягненню цілей організації та розвитку інноваційного потенціалу. У сучасній управлінській теорії лідерство розглядається як багатовимірне явище, в якому різні стилі мають свої переваги та обмеження, що проявляються в залежності від контексту, організаційної культури, завдань та рівня зрілості колективу.

Таблиця 1.

Типи лідерства в організації

Тип лідерства	Сутність	Ключові характеристики
Транзакційне лідерство	Цей тип лідерства ґрунтується на обміні між лідером і підлеглими: підлеглі виконують поставлені завдання в обмін на винагороди, визнання або уникнення покарання. Лідер контролює процес, встановлює правила, визначає цілі та забезпечує їх досягнення. Транзакційні лідери ефективні в стабільних умовах, де важлива дисципліна та дотримання стандартів.	формальність, контроль, підзвітність, чіткість ролей

Продовження таблиці 1.1.

Трансформаційне лідерство	Трансформаційний лідер надихає команду на досягнення високих цілей, формує бачення майбутнього, розвиває індивідуальні здібності підлеглих і стимулює їхню творчість. Це лідерство змін.	харизма, мотивація, візійність, емоційна залученість, інноваційність
Ситуаційне лідерство	Передбачає адаптацію стилю поведінки лідера залежно від рівня зрілості (мотивації та компетентності) підлеглих. Лідер може змінюватися від директивного до делегуючого, залежно від контексту.	гнучкість, адаптивність, орієнтація на потреби команди
Харизматичне лідерство	Базується на особистій привабливості, силі переконання та здатності лідера формувати емоційний зв'язок з підлеглими. Харизматичний лідер часто є рушієм змін і джерелом натхнення для колективу.	особиста сила, вплив через захоплення, ентузіазм, авторитет
Автентичне лідерство	Автентичні лідери діють відповідно до своїх цінностей, відкрито комунікують, дотримуються етичних принципів та створюють атмосферу довіри. Такий лідер викликає повагу завдяки послідовності слів і дій, прозорості та моральному авторитету.	чесність, цілісність, самоусвідомлення, довіра
Службове лідерство	Лідер ставить на перше місце потреби команди, підтримує її розвиток і працює «знизу», а не «згори». Це демократичний стиль, орієнтований на розвиток людського капіталу й побудову згуртованої організаційної культури.	альтруїзм, підтримка, турбота, розвиток інших
Інноваційне лідерство	Орієнтоване на підтримку змін, розвиток нових ідей і готовність до ризику. Інноваційний лідер створює середовище, сприятливе для експериментування, креативності та постійного вдосконалення.	відкритість до нового, толерантність до невдач, стратегічне бачення інновацій

Джерело: складено автором на основі [18, 19, 31, 45]

Транзакційне лідерство ґрунтується на управлінні через систему винагород і санкцій, орієнтовану на досягнення визначених цілей.

Основною перевагою цього стилю є передбачуваність і структурованість. Завдяки чіткому визначенню ролей, відповідальностей і процедур, транзакційне лідерство забезпечує ефективне функціонування в стабільному середовищі. Воно сприяє підвищенню продуктивності за рахунок формалізованого контролю та системи мотивації на основі результатів.

Разом із тим, обмеженням цього підходу є його інерційність щодо змін: транзакційне лідерство не стимулює креативність, не заохочує інновації та не розвиває гнучкість команди. В умовах швидких трансформацій воно може виявитися неефективним, оскільки фокусується на короткостроковому управлінні, а не на стратегічному розвитку.

Трансформаційне лідерство базується на здатності лідера формувати візію майбутнього, надихати колектив та змінювати поведінкові установки працівників задля досягнення вищих організаційних цілей.

Цей стиль є надзвичайно ефективним у періоди змін, реформ або зростання, оскільки сприяє розвитку інноваційного мислення, мотивації та відданості спільним цінностям. Трансформаційні лідери здатні консолідувати команду навколо стратегічної мети, стимулювати внутрішню мотивацію та розвивати особистісний потенціал працівників.

Водночас, трансформаційне лідерство вимагає від лідера високого рівня харизми, емоційного інтелекту та етичної зрілості. Його ефективність значною мірою залежить від особистості лідера, що створює ризик персоніфікації влади. Крім того, надмірна зосередженість на стратегічному баченні може призвести до нехтування рутинними або операційними процесами.

Ситуаційне лідерство передбачає гнучке пристосування стилю управління до рівня готовності підлеглих та особливостей конкретної ситуації. [19]

Його головною перевагою є адаптивність: лідер може змінювати свій стиль від директивного до підтримувального або делегувального, залежно від зрілості команди, типу завдань та зовнішнього контексту. Це забезпечує гнучкість управлінських рішень та підвищує ефективність взаємодії.

Разом із тим, недоліком цього стилю є складність у практичному застосуванні, оскільки він потребує високого рівня діагностичних навичок і чутливості до змін. Невірна оцінка ситуації може призвести до неадекватного управлінського впливу, що знижує ефективність лідера.

Харизматичне лідерство базується на особистій привабливості та здатності лідера впливати на колектив через емоційний та ідеологічний резонанс. [31]

Серед ключових переваг — здатність швидко мобілізувати команду, формувати сильну корпоративну ідентичність та ініціювати глибокі організаційні трансформації. Такий лідер здатен піднімати моральний дух колективу та залучати працівників до змін на емоційному рівні.

Однак надмірна концентрація впливу на особистості лідера створює потенційні ризики: у разі його відсутності організація може втратити орієнтири. Крім того, харизматичний стиль часто базується на інтуїції та емоціях, що не завжди є сумісним з раціональним прийняттям управлінських рішень.

Автентичне лідерство акцентує увагу на чесності, цілісності, відкритості та відповідності дій лідера власним цінностям і переконанням. [31]

Цей стиль сприяє створенню довірливого та етичного середовища в організації. Працівники схильні демонструвати вищу лояльність, залученість і взаємну повагу, що позитивно впливає на організаційну культуру та стійкість команди до зовнішніх викликів.

Попри очевидні етичні переваги, автентичне лідерство може бути менш результативним в умовах високої конкуренції або невизначеності, де потрібні

швидкі та жорсткі рішення. Воно також потребує високої самоусвідомленості з боку лідера, що не завжди є притаманним управлінцям у складних умовах.

Службове лідерство ставить в основу потреби та розвиток підлеглих, а лідер виступає не як командир, а як наставник і партнер.

Цей стиль сприяє високому рівню довіри, емоційної безпеки та командної співпраці. Службове лідерство особливо ефективне в умовах знаннєвих або креативних організацій, де успіх залежить від взаємодії, підтримки та спільного розвитку.

Основна слабкість цього підходу полягає в потенційній неефективності у ситуаціях, що потребують швидкого прийняття рішень або жорсткого контролю. Надмірне зосередження на потребах працівників може призвести до розмиття цілей або зниження дисципліни.

1.2. Управління інноваційними процесами в організації

В умовах швидких технологічних змін, зростаючої конкуренції та динамічних потреб споживачів здатність організації генерувати, впроваджувати й масштабувати інновації стає ключовим чинником її виживання та сталого розвитку. Управління інноваційними процесами дозволяє структурувати пошук нових рішень, оптимізувати ресурси та підвищити ефективність реалізації нововведень. Одночасно, ефективне стимулювання інновацій — через мотивацію персоналу, створення культури креативності та підтримку ініціатив — є необхідною умовою для формування внутрішнього інноваційного потенціалу. Саме тому інноваційний менеджмент сьогодні є стратегічним пріоритетом для більшості сучасних організацій незалежно від галузі.

Управління інноваціями в сучасній науці та практиці базується на ряді концептуальних підходів, серед яких особливе місце займають **системний** та **процесний**. Обидва підходи мають спільну мету — забезпечення ефективного функціонування інноваційної діяльності, проте відрізняються акцентами в управлінні та способами організації інноваційного середовища.

Системний підхід розглядає інновації як частину цілісної соціо-економічної та організаційної системи, в якій усі елементи (ресурси, структури, процеси, люди, технології) взаємопов'язані та взаємозалежні. Згідно з цим підходом, інноваційна діяльність не є ізольованим явищем, а функціонує у контексті зовнішнього середовища (ринку, науково-технологічного прогресу, державної політики) та внутрішньої організаційної архітектури (рисунок 1.1.).

У межах системного підходу управління інноваціями передбачає створення та підтримку цілісної інноваційної інфраструктури, здатної забезпечити взаємодію між дослідницькими, технічними, виробничими, маркетинговими та фінансовими підсистемами. Основна увага приділяється координації та балансуванню інтересів усіх учасників інноваційного процесу, а також узгодженості стратегічних і тактичних цілей. [42]

Процесний підхід, натомість, фокусується на розгляді інноваційної діяльності як послідовності логічно взаємопов'язаних дій або етапів, що забезпечують перехід від ідеї до практичного результату. У цьому підході інновація трактується як результат керованого процесу, що включає генерацію ідей, відбір ідей, розробку, тестування, впровадження та комерціалізацію.

Застосування процесного підходу дає змогу стандартизувати управлінські дії, розробити чіткі регламенти інноваційних процедур, встановити контрольні точки, метрики ефективності та зворотний зв'язок. Це забезпечує підвищення керованості інноваційною діяльністю, зниження невизначеності та мінімізацію ризиків, пов'язаних з упровадженням нововведень.

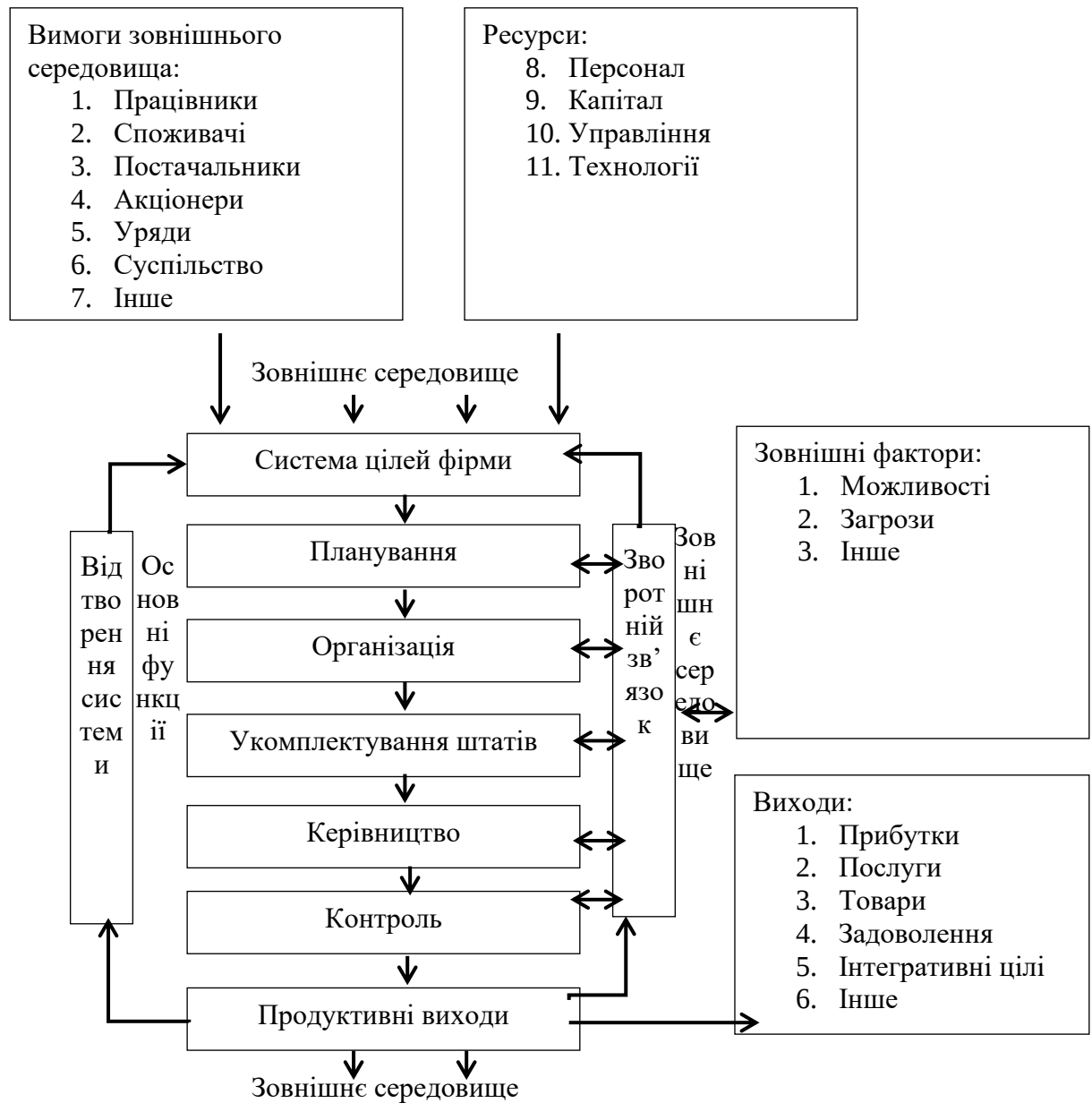


Рис. 1.1. Системний підхід до управління інноваціями

Джерело: складено автором на основі [26]

Обидва підходи не є взаємовиключними, а навпаки — взаємодоповнюють один одного. Системний підхід створює стратегічну рамку і дозволяє враховувати складність та багатовимірність інновацій, тоді як процесний — надає інструменти для практичної реалізації управлінських рішень, деталізуючи

кожен етап інноваційного циклу. Їхнє поєднання дозволяє організації не лише інтегрувати інновації в загальну систему управління, а й забезпечити чіткість і результативність процесів перетворення ідей на цінність.

Таким чином, ефективне управління інноваціями в сучасних організаціях потребує одночасного врахування системних взаємозв'язків та логіки процесного управління, що дає змогу забезпечити цілісність, гнучкість і результативність інноваційної діяльності. [26]

Інноваційний процес — це систематичний, цілеспрямований і поетапний процес створення, розвитку, впровадження та комерціалізації нових ідей, технологій, продуктів, послуг або організаційних рішень, які забезпечують якісні зміни в діяльності підприємства або суспільства загалом. Він охоплює весь життєвий цикл інновації — від формування задуму до його реалізації на практиці та досягнення економічного або соціального ефекту. [30]

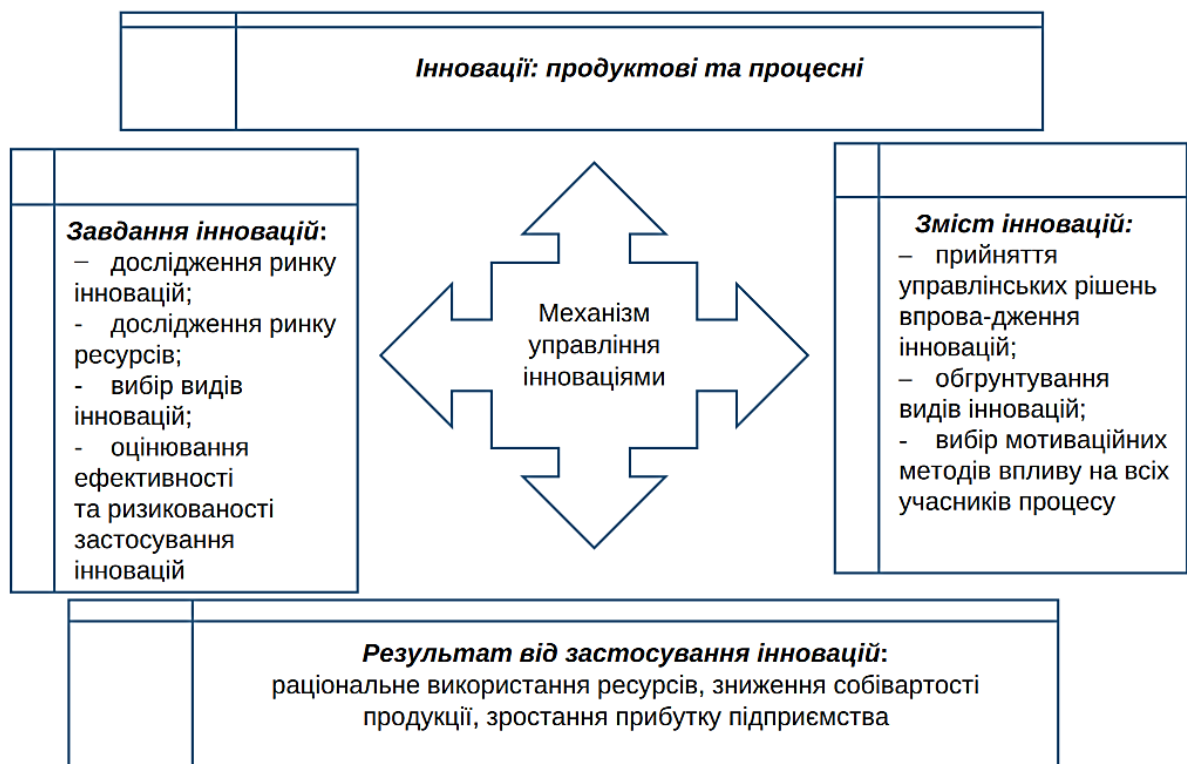


Рис. 1.2. Механізм управління інноваціями на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [35]

У науковій літературі інноваційний процес розглядається як сукупність взаємопов'язаних етапів: пошук ідеї, її технічна реалізація (дослідження, розробка), виробництво інноваційного продукту, його просування на ринок та адаптація в умовах реального використання. Важливо підкреслити, що інноваційний процес включає як технічні, так і організаційні, економічні, управлінські та соціальні аспекти (рисунок 1.3.).

Ключовою характеристикою інноваційного процесу є його невизначеність та ризикованість, що вимагає від організації гнучкості, наявності ефективних механізмів управління та сприятливого середовища для креативності. Таким чином, інноваційний процес не є одноразовим актом, а безперервним, стратегічно важливим процесом розвитку конкурентоспроможності та адаптивності організації.

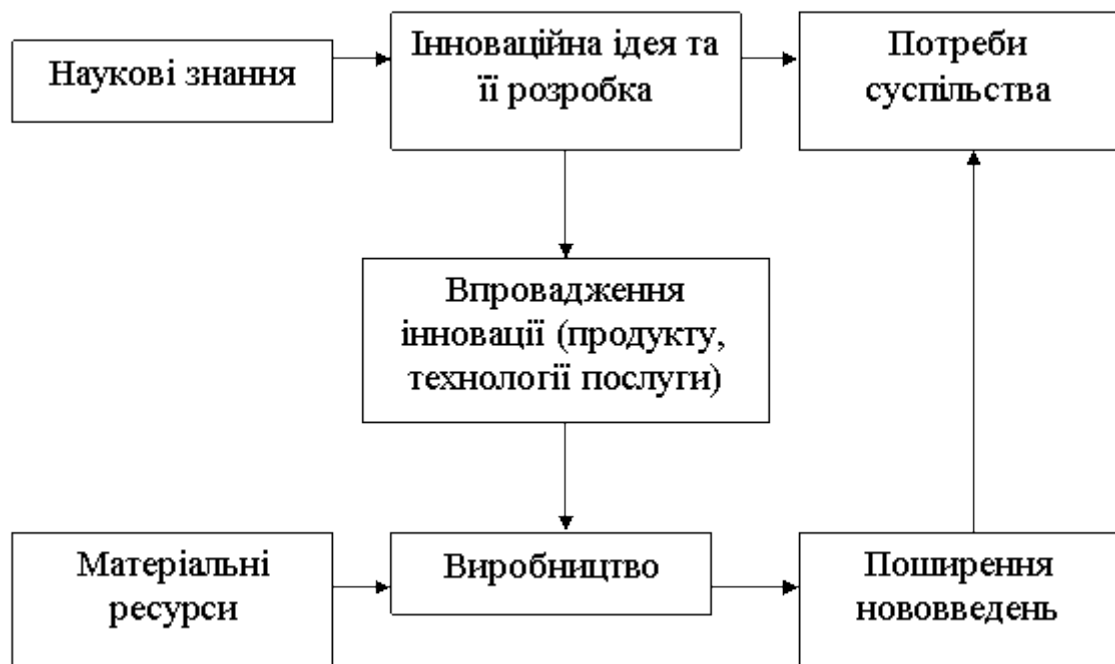


Рис. 1.3. Загальна схема інноваційного процесу

Джерело: складено автором на основі [23]

Управління інноваційним процесом в організації — це структурований, цілеспрямований і багатофункціональний управлінський вплив, що забезпечує ефективне перетворення нових ідей у конкурентоспроможні продукти, послуги або технології. Загальна схема такого управління охоплює низку послідовних етапів, кожен з яких має свою специфіку, інструментарій і управлінські завдання. Ця схема має циклічний характер і передбачає постійний аналіз, адаптацію та вдосконалення управлінських рішень (див. рис. 1.4.).

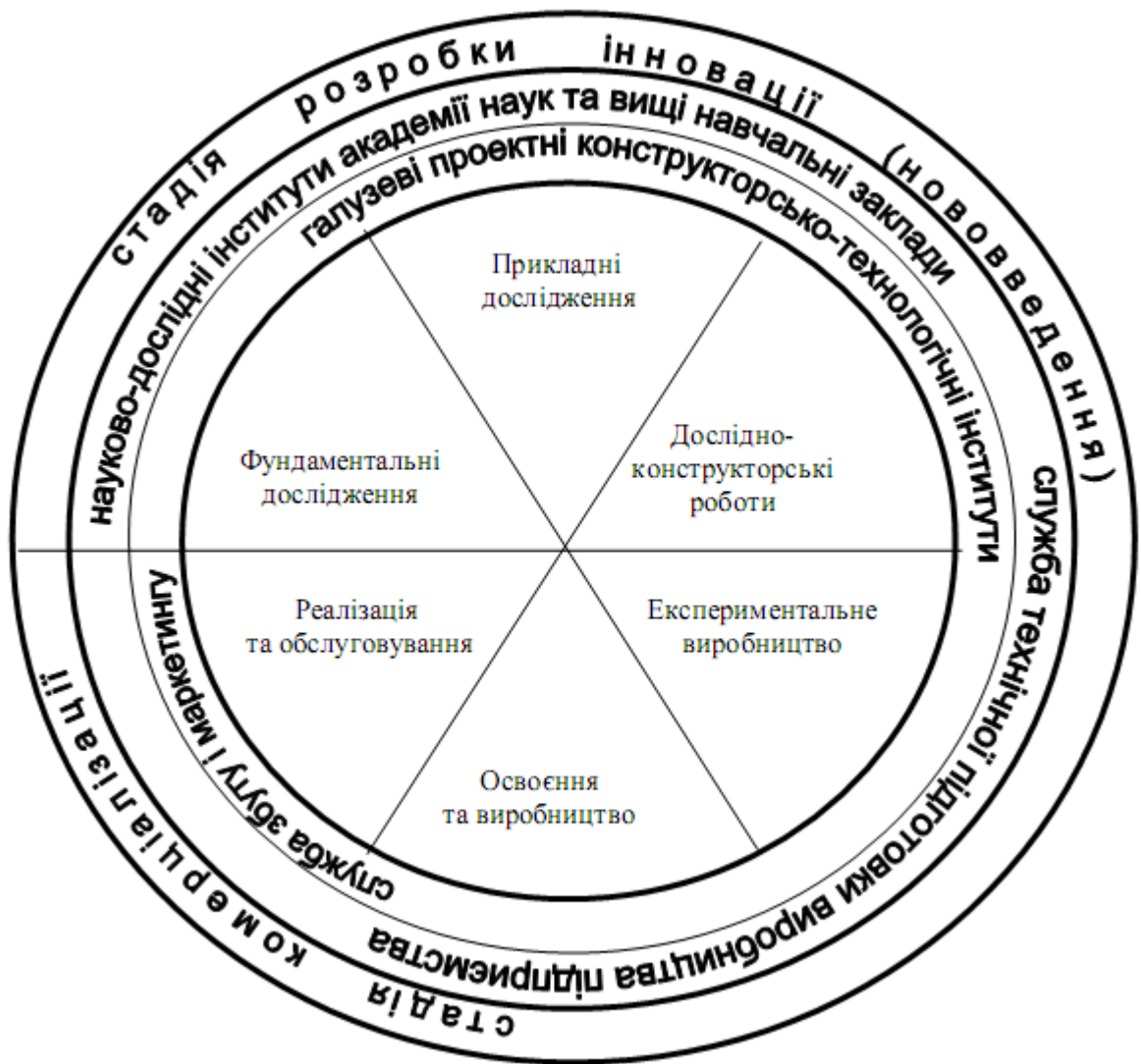


Рис. 1.4. Стадії, етапи та виконавці інноваційного процесу.

Джерело: складено автором на основі [75]

Початковим етапом є створення умов для виникнення нових ідей. Це може відбуватися як у межах самої організації (через внутрішні ініціативи, творчі сесії, дослідницьку діяльність), так і шляхом залучення зовнішніх джерел (наукові установи, партнерства, споживачі, конкуренти). На цьому етапі ключове значення мають розвиток інноваційної культури, підтримка креативного мислення персоналу та створення каналів для зворотного зв'язку. [58]

Наступним кроком є систематичний аналіз отриманих ідей з метою визначення їхньої перспективності, відповідності стратегічним цілям організації та потенціалу комерціалізації. Застосовуються такі інструменти, як SWOT-аналіз, матриці оцінки ризиків і вигод, експертні оцінки, техніко-економічне обґрунтування. Завданням управлінців є відсіяти слабкі або нереалістичні ідеї та сконцентрувати ресурси на тих, що мають найвищу цінність.

Після завершення розробки інновація впроваджується у виробничу або організаційну практику. Цей процес може включати адаптацію інфраструктури, навчання персоналу, зміну внутрішніх процесів і комунікаційних механізмів. Основне завдання менеджменту — забезпечити мінімізацію опору змінам, координацію між підрозділами та ефективну логістику впровадження.

На етапі комерціалізації інновація виводиться на ринок або масштабно розгортається в межах організації. Передбачає активну маркетингову підтримку, формування каналів збуту, цінову політику та моніторинг ринкової реакції. Управлінці відповідають за формування стратегії позиціонування інноваційного продукту, моніторинг прибутковості та подальше вдосконалення пропозиції на основі зворотного зв'язку з клієнтами. [25]

Завершальним елементом схеми є аналіз досягнутих результатів щодо початкових цілей: фінансових показників, рівня задоволеності клієнтів, ефективності витрат, впливу на ринок тощо. Зібрана інформація

використовується для вдосконалення майбутніх інноваційних процесів, коригування стратегії та підвищення загальної інноваційної спроможності організації.

Загальна схема управління інноваційним процесом є не просто набором окремих управлінських дій, а цілісною логічною системою, що охоплює всі фази життєвого циклу інновації — від її виникнення до реалізації та аналізу ефективності. Успішне функціонування цієї системи потребує стратегічного бачення, комплексного підходу до управління ресурсами, відкритості до змін і високого рівня організаційної культури.

1.3. Стимулювання інноваційного процесу, взаємозв'язок лідерства та інновацій

Стимулювання інноваційного процесу — це сукупність організаційних, економічних, психологічних та соціальних заходів, спрямованих на активізацію творчої діяльності працівників, підтримку ініціатив та забезпечення умов для появи і реалізації новаторських ідей в організації. Воно покликане створити сприятливе середовище, яке мотивує персонал до постійного пошуку нових рішень, експериментів та вдосконалення існуючих продуктів, послуг або технологій. [29]

У науковій літературі стимулювання інновацій розглядається як важливий елемент інноваційного менеджменту, який впливає на здатність організації генерувати і впроваджувати інновації з урахуванням її стратегічних цілей. Стимули можуть бути як матеріальними — у вигляді премій, бонусів, інвестицій у розвиток персоналу, так і нематеріальними — у формі визнання, можливостей

для професійного зростання, участі у прийнятті рішень, створення атмосфери довіри та підтримки ризикованих ініціатив.

Організаційні інструменти стимулювання інноваційної діяльності відіграють ключову роль у формуванні внутрішнього середовища, що сприяє виникненню та розвитку новаторських ідей. На відміну від матеріальних чи нематеріальних форм стимулювання, ці інструменти спрямовані на інституційне забезпечення інновацій, тобто на створення відповідних структур, процесів і процедур, які забезпечують сталість і системність інноваційної активності в межах організації.

Одним із найбільш поширених організаційних інструментів є створення спеціалізованих інноваційних підрозділів, таких як центри досліджень і розробок (R&D), внутрішні лабораторії, департаменти інновацій або цифрової трансформації. Ці підрозділи виступають осередками генерації нових рішень, концентруючи експертні знання, аналітичні ресурси та управлінську підтримку інноваційних ініціатив. Їхнє функціонування забезпечує фокусовану діяльність на пошуку ідей, прототипуванні та тестуванні інноваційних концепцій. [48]

Важливим механізмом організаційного стимулювання є формування крос-функціональних або проектних команд, до складу яких входять фахівці з різних структурних підрозділів. Така форма взаємодії дозволяє інтегрувати різноманітні знання та досвід, стимулюючи міждисциплінарний підхід до вирішення проблем. Водночас вона сприяє активізації внутрішньої комунікації, зменшенню ієрархічних бар'єрів та пришвидшенню процесу ухвалення рішень.

Особливого значення набувають внутрішні інкубатори та акселератори інноваційних проєктів. Їх діяльність спрямована на підтримку ініціатив співробітників, які прагнуть реалізувати власні інноваційні ідеї. У рамках таких платформ працівникам можуть надаватися необхідні ресурси, консультації, доступ до технологій, а також можливість залучення фінансування для реалізації

проєкту. Це сприяє не лише розвитку внутрішнього підприємництва (intrapreneurship), а й формуванню стійкої інноваційної культури.

Не менш важливим організаційним інструментом є впровадження систем управління ідеями (англ. idea management systems). Такі системи забезпечують структурований підхід до збору, оцінки, відбору та реалізації інноваційних пропозицій від персоналу. Вони можуть бути реалізовані як у вигляді цифрових платформ, так і у вигляді формалізованих процедур, які передбачають регулярне проведення сесій генерування ідей, конкурсів інновацій або відкритих форумів. [31]

Додатково варто відзначити впровадження механізмів відкритих інновацій (open innovation), які передбачають залучення зовнішніх джерел знань і технологій до інноваційного процесу організації. У цьому контексті доцільним є розвиток партнерств із науковими установами, стартапами, галузевими асоціаціями та іншими суб'єктами інноваційної екосистеми.

Організаційні інструменти стимулювання інновацій не лише формують інституційне середовище для реалізації нових ідей, а й забезпечують стратегічну сталість інноваційного розвитку. Їх застосування сприяє інтеграції інновацій у загальну систему управління підприємством, підвищує залученість персоналу та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність організації.

Фундаментальним інструментом впливу на розвиток та реалізацію інноваційної діяльності в організації є управлінські рішення. Вони формують стратегічні орієнтири, задають параметри функціонування інноваційних процесів і визначають рамкові умови для підтримки творчої активності персоналу. Саме завдяки системі послідовних, обґрунтованих та адаптивних управлінських рішень можливо забезпечити цілеспрямовану й ефективну підтримку інновацій на всіх рівнях організаційної структури.

Одним із ключових аспектів управлінських рішень є визначення інноваційної стратегії організації. Рішення щодо стратегічних пріоритетів, рівня інвестицій в інновації, форм співпраці з зовнішніми партнерами та напрямів технологічного розвитку безпосередньо впливають на характер та інтенсивність інноваційної активності. Визначення таких орієнтирів керівництвом забезпечує цілісність інноваційної політики та формує базу для розробки відповідних програм і механізмів реалізації. [27]

Наступним важливим напрямом управлінських рішень є організаційне забезпечення інноваційної діяльності. Рішення щодо створення спеціалізованих інноваційних підрозділів, визначення їх функціональних повноважень, встановлення процедур взаємодії між ними та іншими структурними елементами підприємства формують організаційне середовище, спроможне підтримувати новаторські ініціативи. Важливим також є розподіл відповідальності за інноваційні проекти, що забезпечує прозорість управління та підвищує ефективність реалізації задумів.

Управлінські рішення мають вирішальне значення і для формування системи стимулювання інноваційної діяльності. Обираючи форми матеріального та нематеріального заохочення, встановлюючи правила оцінки внеску працівників у реалізацію інновацій, керівництво визначає, наскільки інновації будуть вмотивованими на практиці. Рішення щодо запровадження гнучких графіків роботи, автономії в ухваленні рішень, участі персоналу у процесі стратегічного планування створюють психологічно комфортне середовище для інноваційної активності.

Також особливої ваги набувають рішення, що стосуються управління ризиками інноваційної діяльності. Інновації завжди пов'язані з невизначеністю та можливістю невдачі. Тому важливо, щоб управлінські рішення передбачали відповідні заходи щодо ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків,

пов'язаних із розробкою та впровадженням нововведень. Створення систем управління ризиками, резервних фондів, сценарного планування сприяє більш безпечному і керованому впровадженню інновацій. [30]

Управлінські рішення становлять концептуальну та практичну основу для підтримки інноваційної діяльності в організації. Вони задають стратегічний вектор, забезпечують ресурси, структурують процеси та формують культуру, що сприяє новаторству. Ефективність інновацій значною мірою залежить від того, наскільки системно, послідовно та далекоглядно ухвалюються управлінські рішення на всіх рівнях організаційного управління.

У контексті сучасної управлінської науки лідерство розглядається як ключовий чинник, що визначає динаміку та ефективність інноваційного розвитку організації. Стиль лідерства, який застосовується керівником, суттєво впливає на внутрішній клімат, мотивацію працівників, структуру комунікацій та схильність колективу до новаторських змін. Різні стилі лідерства створюють різні умови для зародження, підтримки та реалізації інноваційних ініціатив.

Трансформаційне лідерство вважається одним із найбільш ефективних у контексті стимулювання інновацій. Його характерною рисою є здатність лідера надихати підлеглих на досягнення спільних цілей, формувати в них відчуття значущості праці та сприяти особистісному зростанню. Трансформаційний лідер створює культуру довіри, відкритості до змін і сприяє автономії в ухваленні рішень. Саме такий стиль лідерства зазвичай асоціюється з високим рівнем організаційної креативності та здатністю до радикальних інновацій. У центрі уваги — не контроль, а натхнення, розвиток бачення та підтримка ідей «знизу».

Натомість транзакційне лідерство, яке ґрунтується на системі винагород і покарань, краще функціонує в умовах стабільності, де інноваційні процеси є поступовими та передбачуваними. Цей стиль орієнтований на досягнення конкретних, короткострокових цілей і виконує важливу роль у забезпеченні

процедурної дисципліни та ресурсного балансу в межах інноваційних проєктів. Проте його здатність стимулювати проривні ідеї обмежена, оскільки занадто жорстке регулювання і фокус на поточні результати можуть пригнічувати творчу ініціативу.

Ліберальний стиль лідерства (делегує або *laissez-faire*), який передбачає мінімальне втручання лідера у процеси прийняття рішень, може мати як позитивні, так і негативні наслідки для інновацій. У середовищі з високим рівнем професіоналізму, самоорганізації та внутрішньої мотивації працівників такий стиль може сприяти вільному обміну ідеями та зростанню інноваційної активності. Однак у разі відсутності чітких орієнтирів, слабкої комунікації або недостатнього рівня відповідальності, наслідком може стати хаотичність, втрата фокусу та зниження загальної ефективності інноваційних зусиль. [54]

Крім того, у сучасній практиці дедалі більше уваги приділяється службовому лідерству, в якому головною метою лідера є служіння потребам команди. Цей стиль, орієнтований на розвиток співробітників, створення довірливої атмосфери та підтримку ініціатив, виявляється особливо сприятливим для розвитку інновацій, оскільки формує міцні горизонтальні зв'язки й підвищує залученість персоналу в інноваційні процеси.

Таким чином, стиль лідерства має безпосередній вплив на формування інноваційного потенціалу організації. Хоча трансформаційний стиль є найбільш асоційованим із високою інноваційною здатністю, ефективна підтримка інновацій можлива й за інших умов — за умови гнучкого поєднання стилів відповідно до контексту, культури організації та рівня зрілості інноваційного процесу. Успішний лідер у XXI столітті — це не лише натхненник, а й стратег, фасилітатор і агент змін, здатний гармонізувати різноманітні управлінські підходи задля інноваційного прориву.

Організаційна культура є важливим елементом внутрішнього середовища підприємства, що формує норми поведінки, цінності, переконання та очікування, які поділяють працівники. Вона відіграє ключову роль у забезпеченні узгодженості дій співробітників, формуванні довіри в колективі та створенні умов для ефективної взаємодії. У контексті інноваційної діяльності організаційна культура виступає як потужний детермінант, що може як стимулювати, так і стримувати розвиток інноваційного потенціалу.

Позитивний вплив організаційної культури на інновації виявляється насамперед через створення сприятливого психологічного клімату, у якому працівники не бояться висловлювати нестандартні ідеї, ставити під сумнів усталені практики та пропонувати альтернативні рішення. Культура відкритості до змін, толерантності до помилок і конструктивного зворотного зв'язку формує середовище, в якому інновації сприймаються як невід'ємна частина щоденної діяльності, а не як виняткові події.

Крім того, інноваційну діяльність стимулює культура навчання та розвитку, яка заохочує постійне професійне зростання, обмін знаннями, самоосвіту та експериментування. У таких організаціях працівники мають доступ до освітніх ресурсів, беруть участь у тренінгах, семінарах, внутрішніх форумах і розглядають навчання як засіб підвищення власного внеску в інноваційні процеси.

Важливою складовою інноваційно орієнтованої культури є підтримка ініціативності та автономії. Якщо організаційна культура надає співробітникам свободу у прийнятті рішень, заохочує до підприємницької поведінки (intrapreneurship) та визнає внесок кожного у спільний результат, це створює потужну основу для генерування та впровадження нововведень. Така культура базується на довірі між керівництвом і персоналом, гнучкому управлінні та децентралізації влади. [32]

Однак існує й інший бік впливу: консервативна, жорстко ієрархічна або надто регламентована організаційна культура часто гальмує інноваційні процеси. У таких умовах домінує орієнтація на мінімізацію ризиків, стандартизацію та контроль, що знижує готовність до експериментів і знеохочує спроби змін. Працівники можуть відчувати страх перед невдачею або санкціями, що призводить до уникання будь-якої ініціативи.

Значення має також ступінь відповідності культури стратегії організації. Інноваційно активні компанії часто формують адаптивні, гнучкі культури, які здатні швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, виявляти нові можливості та мобілізувати ресурси на їх реалізацію. Таким чином, культура має бути узгодженою зі стратегічною метою підприємства — лише в такому разі вона виступатиме як союзник, а не як бар'єр на шляху до інноваційного розвитку.

Отже, організаційна культура є не лише фоном для функціонування інновацій, а й активним чинником їх підтримки або пригнічення. Її роль полягає в тому, щоб забезпечити відповідне ментальне, соціальне та управлінське середовище, у якому інновації можуть з'являтися, розвиватися та втілюватися в практичні результати. Формування інноваційно сприятливої культури має стати одним із пріоритетів для керівництва підприємств, орієнтованих на довгострокове зростання та конкурентоспроможність. [11]

Лідерство та інновації в сучасних організаціях виступають взаємозалежними елементами, що спільно визначають здатність підприємства до адаптації, зростання та підтримання конкурентних переваг. Лідерство, у своїй сутності, є рушійною силою змін, тоді як інновації — інструментом реалізації цих змін на практиці. Ефективне лідерство створює умови для виникнення, розвитку та впровадження інновацій, водночас потребуючи інновацій як засобу підтвердження власної ефективності та стратегічної орієнтованості.

Передусім, лідери впливають на інноваційну діяльність через формування бачення майбутнього, здатність визначати перспективні напрямки розвитку та переконувати колектив у доцільності змін. Успішний лідер формує інноваційну стратегію, орієнтовану на відкриття нових ринкових можливостей, підвищення ефективності внутрішніх процесів і створення унікальної цінності для клієнтів. Саме лідерство задає динаміку інновацій, переводячи їх з рівня ідеї на рівень дій.

Крім стратегічного бачення, лідерство визначає організаційний клімат та культуру, що мають вирішальне значення для інноваційної активності. Через стиль управління, систему комунікацій, моделі мотивації та підтримки персоналу лідери створюють середовище, в якому працівники відчують психологічну безпеку, готовність до експериментів та відповідальність за спільний результат. Іншими словами, лідерство формує «атмосферу інновацій», де підтримується інтелектуальна допитливість, заохочується ініціатива та визнається внесок кожного учасника процесу.

Водночас інновації слугують індикатором ефективності лідерства. Якщо організація постійно генерує нові продукти, послуги, технології або управлінські підходи, це свідчить про те, що її лідер здатен адаптуватися до змін, передбачати виклики і керувати складними процесами трансформації. Лідер, який підтримує інноваційні проєкти, водночас демонструє приклад адаптивності, відкритості до нового і готовності ризикувати заради розвитку.

Також важливо підкреслити, що лідерство активізує людський потенціал як джерело інновацій. Завдяки вмінню надихати, делегувати повноваження, надавати зворотний зв'язок і розвивати таланти, лідер стимулює у співробітників бажання долучатися до інноваційних ініціатив, пропонувати нестандартні рішення та брати участь у зміні організаційної реальності.

Таким чином, лідерство й інновації є взаємозалежними процесами: лідерство забезпечує стратегічне й організаційне підґрунтя для розвитку

інновацій, а інновації, у свою чергу, є доказом життєздатності, гнучкості й прогресивності лідерських підходів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЛІДЕРСТВА ТА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПРАТ "КИЇВСТАР"

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ "Київстар"

Київстар – найбільший український оператор електронних комунікацій, що станом на березень 2023 року обслуговує 24,3 млн абонентів мобільного зв'язку та понад 1,1 млн абонентів Домашнього Інтернету. Компанія надає послуги з використанням широкого спектра мобільних і фіксованих технологій, у тому числі 4G, Big Data, Cloud solutions, сервіси для кіберзахисту, цифрове ТБ та ін. Київстар допомагає абонентам, суспільству і країні долати складнощі воєнного часу. Акціонер Київстар – міжнародна Група VEON. Акції Групи містяться на фондових біржах NASDAQ (Нью –Йорк) та Euronext (Амстердам). Київстар 25 років працює в Україні та визнаний найбільшим платником податків на ринку телекомунікацій, кращим роботодавцем і соціально відповідальною компанією. [26]

За даними Forbes.ua, компанія займає 21 місце серед 100 найбільших приватних компаній України за 2021 рік. [17]

За результатами фінансової звітності за 2023 та 2024 роки у Додатку А [23, 24], компанія демонструє позитивні фінансові результати.

Таблиця 2.1

Коротка інформація про Приватне акціонерне товариство "Київстар"

Скорочена назва:	ПрАТ "Київстар"
ЄДРПОУ:	21673832
Юридична адреса:	вул. Дегтярівська, буд. 53, м. Київ, Україна, 03113
Зареєстрований:	Солом'янська районна в місті Києві державна адміністрація, 03.09.1997
КОАТУУ:	8039100000 (ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ р –н)
Галузева належність (1):	61.20 Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку
Галузева належність (2):	61.10 Діяльність у сфері проводового електрозв'язку
Галузева належність (3):	47.42 Роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах
Керівник:	Комаров Олександр Валерійович, Президент , тел.: 0442090070
Контактна особа:	Вавришук Еліна Іванівна, тел.: 0442090070

Джерело: [16, 26]

Приватне акціонерне товариство "Київстар" за 2023–2024 роки наводить наступні фінансові дані. Кількість працівників у 2023 році становила 3804 особи, тоді як у 2024 році цей показник зменшився до 3659 осіб. Баланс (Звіт про фінансовий стан) компанії показує зміни в активах та пасивах за зазначені роки.

У розділі необоротних активів, нематеріальні активи зросли з 8 257 413 тис. грн на початок 2023 року до 8 335 803 тис. грн на кінець цього періоду, а на початок 2024 року цей показник становив 8 585 356 тис. грн і зменшився до 8 372 277 тис. грн на кінець 2024 року. Основні засоби також збільшились з 13 823 556 тис. грн на початок 2023 року до 14 875 801 тис. грн на кінець цього періоду, і з 16 291 426 тис. грн на початок 2024 року до 20 429 519 тис. грн на кінець 2024 року. Інші необоротні активи також зазнали зростання.

Оборотні активи компанії включають запаси, дебіторську заборгованість, грошові кошти та їх еквіваленти, які суттєво зросли з 1 219 310 тис. грн на початок 2023 року до 1 707 773 тис. грн на кінець цього періоду, а на початок 2024 року становили 1 707 773 тис. грн і зросли до 4 684 591 тис. грн на кінець 2024 року.

Пасиви компанії включають власний капітал, довгострокові та короткострокові зобов'язання. Власний капітал зріс з 11 429 850 тис. грн на початок 2023 року до 12 629 954 тис. грн на кінець цього періоду, а на початок 2024 року становив 12 465 162 тис. грн і збільшився до 22 065 797 тис. грн на кінець 2024 року. Довгострокові зобов'язання зросли з 7 011 906 тис. грн на початок 2023 року до 10 673 629 тис. грн на кінець цього періоду, але на початок 2024 року знизилися до 10 955 311 тис. грн і зменшилися до 9 814 149 тис. грн на кінець 2024 року. Короткострокові зобов'язання також зазнали змін, зокрема, кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги та інші поточні зобов'язання зросли.

Таким чином, загальний баланс на кінець 2024 року становив 29 794 175 тис. грн, а на кінець 2023 року зріс до 41 547 330 тис. грн, що свідчить про зростання активів і пасивів компанії за зазначений період. У таблиці 2.2 вказано зведені показники ПрАТ "Київстар".

Звіт, який відображає фінансові результати компанії "Київстар" за 2024 та 2023 роки, свідчить про значні трансформації у різних аспектах їх діяльності. Деякі ключові показники піддаються аналізу.

Зокрема, спостерігається значний ріст товарної продукції в оптових цінах у 2023 році порівняно з 2024 роком, що може вказувати на позитивні тенденції у виробництві або продажах. Зменшення чисельності промислово-виробничого персоналу може бути наслідком оптимізації бізнес-процесів або автоматизації, що вказує на можливі стратегічні зміни в компанії.

Також спостерігається значний ріст середньорічної вартості основних засобів, що свідчить про активні інвестиції в розвиток та розширення бізнесу. Рісте середньорічний виробіток на одного працівника, що може бути наслідком

Таблиця 2.2

Зведена таблиця основних показників ПрАТ "Київстар"

№	Показники	Одиниці обліку	За 2022 рік	За 2023 рік	2022/2023	
					Абс відх	Темп зрост, %
1	Товарна продукція в оптових цінах	тис. грн.	28559150	30900973	2341823,00	8,20
2	Чисельність промислово-виробничого персоналу, всього	осіб	3804	3659	-145,00	-3,81
	в т.ч. робітників	осіб	1268	1220	-48,00	-3,79
3	Середньорічна вартість основних засобів (ОЗ)	тис. грн.	14349679	18360473	4010794,00	27,95
4	Середньорічний виробіток					
	1 працюючого	тис. грн.	7508,26	8447,32	939,06	12,51
	1 робітника	тис. грн.	22518,93	25328,65	2809,72	12,48
5	Фонд зарплати, всього	тис. грн.	2020724	2807406	786682,00	38,93
6	Середньомісячна зарплата:					
	1 працюючого	грн.	44261,22	63922,93	19661,71	44,42
	1 робітника	грн.	44261,22	63922,93	19661,71	44,42
7	Собівартість продукції	тис. грн.	9508087	12112812	2604725,00	27,39
8	Прибуток до оподаткування	тис. грн.	14102589	11796580	-2306009,00	-16,35
9	Чистий прибуток/збиток	тис. грн.	11431718	9597669	-1834049,00	-16,04
10	Рентабельність (прибуток/витрати)	%	149,28	97,38	-51,90	-34,77

Джерело:

підвищення ефективності роботи або збільшення оплати праці.

Однак величезний ріст фонду зарплати та собівартості продукції може вказувати на збільшення витрат на заробітну плату та виробництво відповідно. Зменшення прибутку до оподаткування та чистого прибутку може свідчити про зниження прибутковості бізнесу або інші фінансові труднощі.

Значне зниження рентабельності у 2023 році порівняно з 2022 роком вказує на погіршення фінансової ефективності компанії. У цілому, показники свідчать про складну фінансову ситуацію ПрАТ «Київстар» в 2023 році, що може

потребувати уваги і стратегічного планування для подальшого розвитку та вдосконалення діяльності.

Компанія може використовувати свої сильні сторони для того, щоб скористатися можливостями, які існують на ринку. Наприклад, компанія може використовувати свою найбільшу і найякіснішу мережу для того, щоб запропонувати своїм клієнтам нові послуги та тарифи, які відповідають їхнім потребам. Крім того, компанія може використовувати свою репутацію та довіру серед споживачів для того, щоб залучити нових клієнтів.

Компанія може використовувати свої сильні сторони для того, щоб протистояти загрозам, які існують на ринку. Наприклад, компанія може використовувати свою розвинену систему клієнтського обслуговування для того, щоб мінімізувати негативний вплив від зниження доходів населення. Крім того, компанія може використовувати свою репутацію та довіру серед споживачів для того, щоб утримати існуючих клієнтів.

Компанія може використовувати можливості, які існують на ринку, для того, щоб подолати свої слабкі сторони. Наприклад, компанія може використовувати зростання ринку мобільного зв'язку в Україні для того, щоб залучити нових клієнтів і збільшити свій частку ринку. Крім того, компанія може використовувати розвиток нових технологій для того, щоб покращити якість своїх послуг і тарифів.

Компанія повинна бути готова до того, що її слабкі сторони можуть посилити вплив загроз, які існують на ринку. Наприклад, компанія повинна бути готова до того, що інтенсивна конкуренція на ринку може посилити негативний вплив від входу на ринок нових операторів. Крім того, компанія повинна бути готова до того, що нестабільні політичні та економічні умови в Україні можуть посилити негативний вплив від зниження доходів населення.

В таблиці 2.3 вказано матрицю SWOT-аналізу

Таблиця 2.3

Матриця SWOT–аналізу ПрАТ "Київстар"

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
	– Розвиток нових технологій – Розширення географії діяльності – Впровадження інновацій	– Нестабільна економічна ситуація – Зміни в законодавстві – Нові конкуренти
Сильні сторони (Strengths) – Стабільне фінансове становище – Широка мережа мобільного зв'язку – Сучасні технології – Досвідчений персонал	– Найбільша і найякісніша мережа – нові послуги та тарифи, залучення клієнтів – Репутація та довіра – залучення клієнтів	– Зниження доходів населення – розвинена система клієнтського обслуговування, утримання клієнтів
Слабкі сторони (Weaknesses) – Висока частка на ринку – Зниження темпів зростання – Конкуренція з боку інших операторів	– Зростання ринку мобільного зв'язку – залучити клієнтів, збільшити частку ринку – Розвиток нових технологій – покращити якість послуг і тарифів	– Інтенсивна конкуренція – посилити негативний вплив від входу нових операторів – Нестабільні політичні та економічні умови – посилити негативний вплив від зниження доходів населення

Джерело: складено автором

На основі проведеного SWOT–аналізу можна зробити такі висновки про перспективні напрями розвитку компанії ПрАТ "Київстар":

- Розвиток мережі та впровадження нових технологій. Цей напрям є ключовим для компанії, оскільки дозволяє їй утримувати свої позиції на ринку та задовольняти потреби сучасних споживачів.
- Розширення спектру послуг і тарифів. Цей напрям дозволить компанії задовольнити потреби різних сегментів ринку і залучити нових клієнтів.
- Вдосконалення системи клієнтського обслуговування. Цей напрям дозволить компанії підвищити рівень задоволеності клієнтів і утримати їх.

– Розвиток корпоративного бізнесу. Цей напрям дозволить компанії диверсифікувати свій бізнес і підвищити прибутковість.

Організаційна структура управління – це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться між собою у стійких взаємостосунках, які забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого. Елементами структури можуть бути як окремі працівники, служби так і окремі ланки апарату управління, а взаємозв'язки між ними підтримуються через горизонтальні і вертикальні зв'язки, які носять лінійний і функціональний характер. [20]

У ПрАТ «Київстар» відзначається функціональна організаційна форма, що характеризується розподілом відділів відповідно до функціональних завдань та видів виконуваних робіт. Це означає, що кожен відділ або підрозділ відповідає за виконання конкретної функції або завдання, таких як маркетинг, продажі, виробництво, фінанси та інші. (рис.2.1)

Однією з основних характеристик функціональної структури управління є наявність чіткої ієрархії та централізація влади, де керівництво підприємства має вирішальне слово у важливих питаннях. Кожен відділ, у свою чергу, відповідає за конкретну функцію і діє в межах чітко визначених ліній відповідальності. Переваги функціональної структури управління включають чіткий розподіл функцій та відповідальності між відділами, ефективне виконання рутинних завдань та можливість глибокого аналізу та опанування конкретних функцій. Однак існують і недоліки, зокрема, жорстка ієрархія та централізація влади, недосконала координація між відділами та низька гнучкість у відповіді на зміни. Окрім того, на підприємстві можуть працювати різні відділи, такі як відділ маркетингу та стратегії, відділ продажу, управління продуктами, обслуговування клієнтів, фінансовий відділ, юридична підтримка, закупівельний відділ, відділ інформаційних технологій та управління персоналом. Ці відділи можуть бути організовані відповідно до функціональної структури управління. [32]

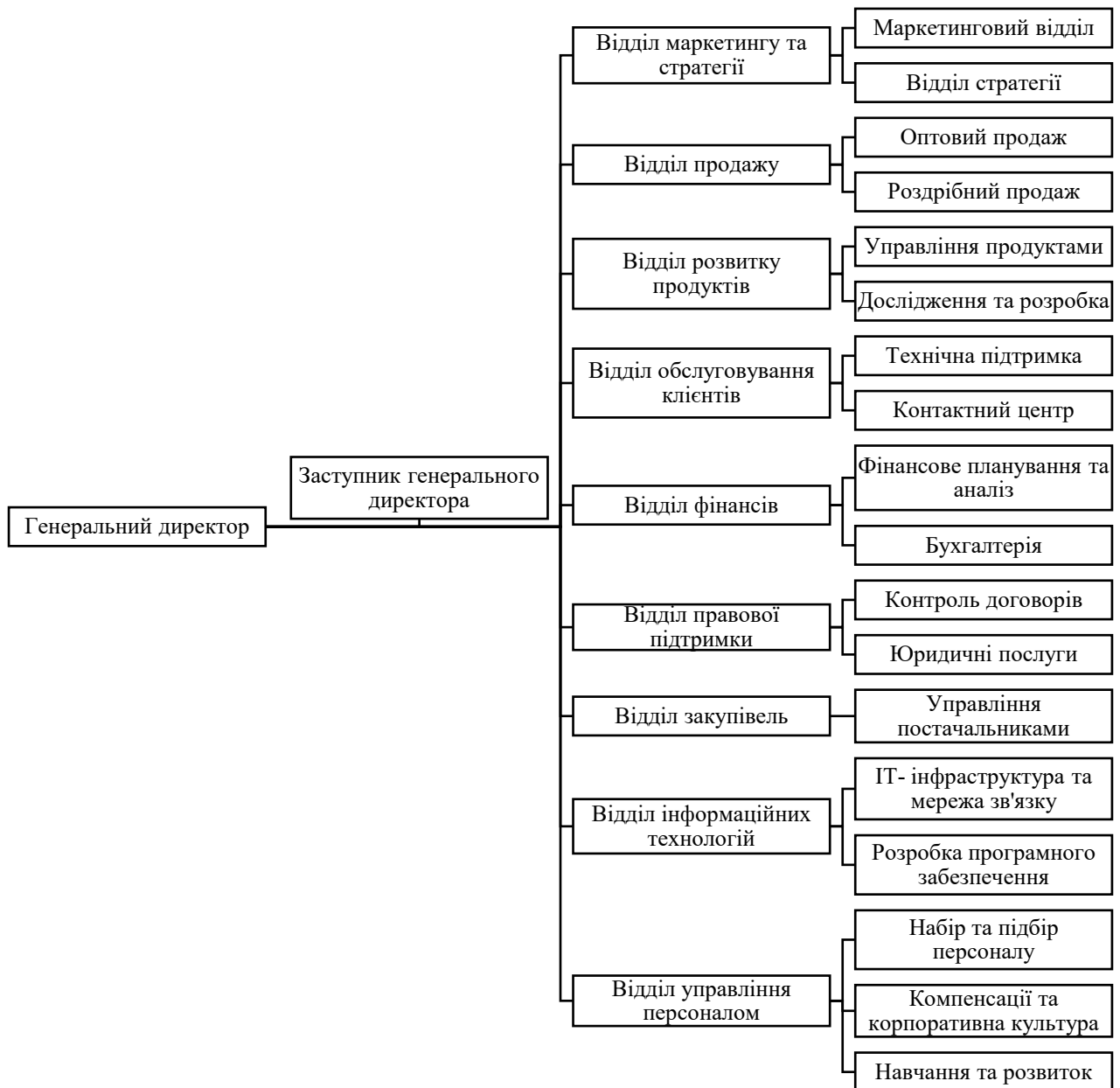


Рис. 2.1 Організаційна структура ПрАТ "Київстар"

Функціональна структура управління може бути ефективною для підприємств з чітко визначеними функціями та стабільним середовищем, проте вона може потребувати модифікацій для відповіді на зміни в зовнішньому середовищі або стратегічні потреби компанії.

На підприємстві ПрАТ "Київстар" існує багаторівнева система управління, яка включає верхній, середній та базовий рівні. На верхньому рівні управління знаходиться виконавчий комітет, який відповідає за прийняття стратегічних рішень та формулювання основних цілей компанії. Середній рівень управління включає керівників окремих напрямків діяльності, таких як маркетинг, фінанси, операційна діяльність тощо. На базовому рівні знаходяться менеджери та співробітники, які безпосередньо займаються виробничими або адміністративними завданнями.

Підрозділи апарату управління виконують різноманітні функції, спрямовані на забезпечення ефективності та оптимізацію роботи компанії. Зокрема, функції включають управління фінансами та бухгалтерією, маркетинг та рекламу, управління персоналом, адміністративну підтримку, технічну підтримку та інші аспекти діяльності.

У сфері управління персоналом на підприємстві "Київстар" використовується комплексна система, спрямована на залучення, розвиток та утримання кваліфікованих кадрів. Ця система включає в себе процеси набору персоналу, планування кар'єрного росту, проведення тренінгів та семінарів, оцінку та мотивацію працівників, а також управління корпоративною культурою та комунікаціями. Застосування такої системи сприяє підвищенню продуктивності праці та забезпеченню стабільності та успішності підприємства.

2.3 Оцінка лідерства у ПрАТ "Київстар"

Ділові якості керівника на підприємстві, такому як ПрАТ "Київстар", визначаються його лідерським потенціалом, професійною компетентністю, здатністю до ефективного управління ресурсами, прийняттям обґрунтованих

рішень, вмінням ефективно комунікувати та стратегічно мислити. Ці якості є ключовими для забезпечення успішного функціонування та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Керівник виявляє високий рівень лідерських якостей, мотивуючи співробітників до досягнення спільних цілей. Він володіє глибокими знаннями у своїй сфері діяльності та постійно вдосконалює свою професійну компетентність. Крім того, керівник ефективно розподіляє ресурси підприємства для досягнення максимальної продуктивності. Він приймає обґрунтовані рішення в умовах невизначеності та складності, а також забезпечує відкриту та ефективну комунікацію з усіма зацікавленими сторонами.

Одним із ключових аспектів ділових якостей керівника є його здатність до стратегічного мислення та планування. Керівник чітко усвідомлює місію та цілі компанії, розробляє стратегії для їх досягнення та впроваджує необхідні заходи для їх реалізації. Ці ділові якості сприяють підвищенню ефективності управління на підприємстві та досягненню успіху в конкурентному бізнес-середовищі.

У компанії ПрАТ "Київстар" використовуються різноманітні методи для оцінки ефективності роботи керівника, спрямовані на визначення його внеску у досягнення стратегічних цілей та виконання завдань компанії. Одним з основних методів є система балансових показників, що враховує не лише фінансові результати, але й інші аспекти діяльності, такі як якість обслуговування клієнтів, розвиток персоналу, інноваційність та інші.

Крім того, використовується метод 360-градусного зворотного зв'язку, який полягає в оцінці керівника його підлеглими, колегами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Цей метод дозволяє отримати об'єктивну оцінку різних аспектів роботи керівника, включаючи комунікаційні навички, лідерські якості, здатність до співпраці та багато інших.

Також можуть використовуватися індивідуальні та колективні цілі, кількісні та якісні показники результативності, а також аналіз досягнень та прогресу у вирішенні конкретних завдань. Важливою складовою оцінки є також спроможність керівника до вирішення проблем та прийняття важливих управлінських рішень в умовах невизначеності та змін.

Застосування цих методів дозволяє компанії ПрАТ "Київстар" об'єктивно оцінити ефективність роботи керівників та забезпечити високий рівень управлінської продуктивності та ефективності.

У компанії ПрАТ "Київстар" для оцінки ефективності роботи керівника використовуються різноманітні критерії, що охоплюють різні аспекти його діяльності. Одним з основних критеріїв є досягнення стратегічних цілей та показників результативності, встановлених на рівні компанії. Це включає досягнення фінансових показників, таких як прибуток, оборот та рентабельність, а також виконання ключових завдань, визначених в стратегічному плані розвитку.

Крім того, оцінка здійснюється з урахуванням якісних аспектів роботи керівника, таких як його лідерські якості, здатність до прийняття стратегічних рішень, комунікаційні навички та здатність до співпраці з колегами та підлеглими.

До інших критеріїв входять результативність у вирішенні проблем та конфліктів, здатність до управління змінами, а також ефективне використання ресурсів та здібність до мотивації та розвитку персоналу.

Оцінка роботи керівника ПрАТ "Київстар" базується на ряді критеріїв, що враховують різноманітні аспекти його діяльності. Результати оцінки ефективності роботи керівника визначаються на основі досягнення стратегічних цілей компанії, фінансових показників, результатів вирішення проблем та

конфліктів, а також лідерських якостей та здатності до комунікації та співпраці з колегами.

Сильні сторони роботи керівника ПрАТ "Київстар" можуть включати досягнення фінансових цілей, розвиток нових продуктів та послуг, а також успішне керівництво змінами та ініціативами. Крім того, можливо відзначити ефективне використання ресурсів та здатність до мотивації та розвитку персоналу.

З іншого боку, слабкі сторони роботи керівника можуть включати недостатню здатність до ефективного вирішення проблем та конфліктів, низьку гнучкість у прийнятті стратегічних рішень, а також недостатню увагу до розвитку комунікаційних навичок та здатності до співпраці зі співробітниками.

Система управління персоналом в ПрАТ "Київстар" є комплексним механізмом, спрямованим на ефективне управління кадровим потенціалом компанії. Основні принципи цієї системи полягають у впровадженні стратегічних підходів до управління персоналом, що відповідають стратегічним цілям та завданням компанії.

Центральним елементом управління персоналом є розробка та впровадження кадрової політики, яка визначає стратегічні пріоритети компанії щодо кадрового забезпечення, розвитку персоналу та управління трудовими відносинами. Ключові напрямки цієї політики включають в себе набір та підбір кваліфікованих кадрів, розвиток та навчання персоналу, стимулювання ефективності та професійного зростання співробітників, а також створення комфортного та мотивуючого робочого середовища.

Для реалізації цих завдань у системі управління персоналом використовуються різноманітні інструменти, такі як системи оцінки та управління професійним розвитком, програми мотивації та стимулювання,

корпоративні тренінги та семінари, а також системи управління талантами та кар'єрним розвитком.

Крім того, система управління персоналом враховує вимоги законодавства та нормативних актів у сфері праці, забезпечуючи дотримання прав та інтересів працівників, а також підтримку позитивного трудового клімату в колективі.

У цілому, система управління персоналом в ПрАТ "Київстар" спрямована на забезпечення високої ефективності роботи персоналу, його професійного розвитку та задоволення від роботи, що сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

Стиль лідерства в ПрАТ «Київстар», одному з найбільших операторів мобільного зв'язку в Україні, характеризується сучасним підходом, який поєднує елементи трансформаційного та сервантного лідерства. Такий стиль відображає прагнення компанії не лише досягати високих бізнес-результатів, а й створювати інноваційне, орієнтоване на людину середовище.

Трансформаційний аспект лідерства в «Київстар» проявляється у здатності керівництва формувати чітке стратегічне бачення, що відповідає динамічним змінам ринку телекомунікацій та швидкому розвитку технологій. Лідери компанії активно надихають команду на впровадження інновацій, підтримують культуру постійного навчання і прагнення до вдосконалення, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. У центрі уваги знаходиться розвиток співробітників як ключового ресурсу, що стимулює їхню залученість і творчу активність.

Водночас, сервантний стиль лідерства відображається у високій орієнтації на підтримку, довіру та створення комфортних умов для праці. Керівники «Київстар» прагнуть розвивати горизонтальні зв'язки, забезпечують відкритість комунікації, заохочують ініціативу і відповідальність кожного працівника. Такий

підхід сприяє формуванню атмосфери взаємоповаги та співпраці, що є необхідною базою для генерації нових ідей і їх ефективної реалізації.

Крім того, у стилі лідерства компанії простежується і прагматична складова — чітка орієнтація на результат та швидке прийняття управлінських рішень у відповідь на виклики ринку. Це дозволяє гнучко адаптуватися до змін і підтримувати стабільність бізнес-процесів.

Отже, стиль лідерства в ПрАТ «Київстар» поєднує стратегічне бачення трансформаційного лідера з емпатією і підтримкою сервантного лідерства, що створює сприятливі умови для розвитку інноваційної діяльності та забезпечує сталий розвиток компанії в умовах висококонкурентного телекомунікаційного ринку.

2.3. Інноваційна діяльність ПрАТ «Київстар»

Як національний телекомунікаційний оператор, ПрАТ Київстар активно сприяє модернізації телекомунікаційної галузі України и впроваджує інноваційні послуги. Так, 1998 року компанія першою запропонувала абонентам послугу SMS, а 2000-го — першою почала надавати доступ до мережі Інтернет за технологією WAP. Також Київстар першим впровадив «пакетні» тарифні плани без плати за хвилини та скасував помегабайтну тарифікацію інтернету.

Компанія, першою серед телекомунікаційних операторів України, повністю модернізувала комутаційну мережу для підготовки до запровадження технологій швидкісної мобільної передачі даних. У мережі Київстар встановлено новітнє обладнання, що підтримує стандарти зв'язку 3G, 4G та LTE.

Формування інноваційної ідеї (ФІІ) – “ створення мережі мобільного зв'язку третього покоління ” в компанії відбувалось так. Спочатку компанія

виконала аналіз науково - технічної інформації (НТІ) щодо можливостей цієї технології, а також здійснила маркетингове дослідження стосовно попиту на послуги, які будуть впроваджені на ринку за допомогою цієї технології.

Створенням мережі у компанії займався спеціальний відділ проектування. Це свідчить про те, що під час впровадження такого роду інновацій (в цьому випадку ціла технологічна платформа) в структурі інноваційного процесу повинен бути етап розробки і проектування (РП). До того ж часу в компанії також здійснювали аналіз НТІ та ринкові дослідження. Це дало змогу спроектувати мережу відповідно до потреб клієнтів та з урахуванням технічних особливостей обладнання.

В ході РП компанія провела такі заходи: визначила пропускну здатність мережі, створила проект мережі, визначилась з об'ємом послуг в мережі відповідно до ринкових досліджень.

Наступним етапом інноваційного процесу є організаційно - матеріальна підготовка (ОМП). На цьому етапі компанія виконала такі заходи: побудову капітальних споруд, закупівлю обладнання, навчання персоналу, інсталяцію обладнання відповідно до проекту мережі, тестування обладнання перед пуском, а також ринкове тестування (підготовку до виходу нових продуктів на ринок).

У 2014 році Київстар запустив новий проект KyivstarBusinessHub. Це освітня платформа для активної української молоді, що хоче будувати нову країну. У рамках проекту вже відбулося сім відкритих освітніх зустрічей та бізнес-семінарів за участю:

- Пітера Де Кейзера (Peter De Keyzer), головно-го економіста BNP ParibasFortis;
- Брауна Холла (Bronwyn Hall), професора факультету економіки університету Берклі (Каліфорнія);
- Ануш Ансарі (Anousheh Ansari), співзасновниці Prodea Systems;

- Джонатана Холслага (Jonathan Holslag), профе-сора політології університету Брюсселя, та ін.

Бізнес-семінари відвідало майже 5 тисяч українських підприємців, студентів, молодих спеціалістів

Для створення інформаційного простору для молодих підприємців належить згрупувати інструменти, проекти і програми розвитку підприємництва в чотири основні блоки за принципом «підготовка», «фінансування», «розміщення» і «розвиток».

Також за підтримки ПрАТ «Київстар» у 2016 р. запущено інноваційний проект - телеком-акселератор на базі "ВДНХ-TECh". «ВДНХ-TECh» - технологічний кластер, який є частиною інноваційно-креативного центру ВДНГ. Головна мета технологічного кластера - створення екосистеми, яка буде сприяти реалізації, росту і розвитку секторів української економіки. Вона об'єднає великий і середній бізнес, міжнародні організації, а також фінансові інститути та інвесторів.

Завдяки продуктивної взаємодії великого бізнесу і підприємців, молоді бізнесмени матимуть доступ до великих замовникам і фінансуванню, мати можливість протестувати продукти на стадії бета-версії і отримати зворотній зв'язок і консультації від галузевих експертів, менторів. З іншого боку, корпорації за порівняно невеликі гроші отримають доступ до інновацій і талантам, аутсорсинг витрат на науково-дослідницьку діяльність та позитивний PR..

Мета телеком-акселератора - пошук і акселерація проектів в сфері телекомунікацій і зв'язку в таких напрямках, як Інтернет речей (IoT), мобільні освіту, реклама, економіка і фінпослуги; хмарні і голосові сервіси і контент-послуги. Крім того, спільний проект "ВДНХ-TECh-" Київстар надасть послуги, що сприяють використанню мобільного Інтернету, ОТТ, безпеку мобільних пристроїв і ін. Фіналісти телеком-акселератора отримають можливість стати

партнерами оператора і інтегрувати свої технології і розробки в його роботу. Метою ПрАТ «Київстар» як головного партнера телеком-акселератора є допомога молодим підприємцям розвивати і вдосконалювати свої проекти, створити якісний продукт в сфері телекомунікацій і зв'язку, який в подальшому можна буде реалізувати. «В Україні є безліч талановитих підприємців, яким не вистачає підтримки з боку бізнесу і інвесторів, а також необхідних знань для втілення своїх ідей в життя», - зазначив радник з цифровим і інформаційних технологій Київстар Олексій Мась. [80]

Учасниками конкурсної програми акселератора "ВДНХ-TECh-" Київстар є повнолітні підприємці, стартапи, а також представники малого і середнього бізнесу. Акселератор передбачає інтенсивну навчальну програму для розвитку технологічного бізнесу, в рамках якої вітчизняні та міжнародні експерти з телекомунікацій і бізнесу, представники "Київстар" і сервісна група фахівців з питань розвитку бізнесу надають учасникам менторську підтримку і консультації.

У 2016 році топ-менеджери «Київстар», визначили переможців проекту телеком-акселератора, ними стали: inCust, Virbox, Gravitec, Nravo Kids.

InCust надає програму лояльності для бізнесу, де пластикові карти замінюються телефонним номером користувача. Проект дає клієнтам інструмент набору клієнтської бази, утримання клієнтів і зростання прибутку. Virbox розробляє платформу для подорожей в форматі VR360, займається створенням VR-контенту для неї і виробляє Teleport station - набори з картону для комфортного занурення у віртуальну реальність. Gravitec - хмарний сервіс Push-повідомлень для СМБ і Enterprise. Ці три проекти запустять з «Київстар» комерційне співробітництво, умови якого ще будуть обговорюватися. Спільні проекти повинні стартувати у 2017 році. Стартап Virbox також виграв оплачену поїздку на двох членів команди на конференцію Web Summit в Лісабон.

Ще один проект Nravo Kids має соціальну мету - створення розвиваючих ігор для мобільних пристроїв з офлайнових доповненням. Його мобільний оператор підтримує в рамках програми соціальної відповідальності, надавши консультації і менторство. З іншими випускниками акселератора співробітництво також не припиняється - вони зможуть продовжувати роботу з менторами і отримують експертну підтримку.

Сучасна клієнтоцентрична модель (на відміну від продуктової) дозволяє запропонувати здобуті на власному досвіді знання бізнес-клієнтам. Компаніям комерційного та державного секторів пропонуються рішення в різних сферах: ресурсозберігаючі та розвиваючі проекти «розумного міста» (Smart City), автоматизовані вимірювання для житлово-комунального господарства з використанням «інтернету речей» (Internet of Things, IoT), оцінка надійності потенційних клієнтів (скоринг), рішення на основі «великих даних» (Big Data) для відкриття філій, підвищення продажів та ефективної комунікації з цільовою аудиторією, організовувати віддалену роботу команд, IT-рішення для протидії кіберзагрозам, збереження та відновлення даних, швидке масштабування бізнесу з використанням хмарних технологій тощо. Перелік можливостей для бізнесу постійно розширюється, оскільки з'являються нові потреби у клієнтів.

Київстар працює над тим, щоб «розумні» пристрої могли «спілкуватися» між собою, та пропонує рішення, які моніторять та контролюють споживання природних ресурсів в автоматичному режимі, передають інформацію з лічильників у єдиний центр, відстежують в режимі реального часу аварії на інфраструктурних мережах, що дозволяє швидко вирішувати аварійні ситуації. Завдяки таким «розумним» технологіям наші міста стають безпечнішими, комфортними та зручними для жителів міста.

За допомогою технології IoT (Internet of Things) можна автоматизувати велику кількість побутових і робочих процесів. Вона об'єднує системи, які підключені до інтернету, в єдину мережу, де IoT-пристрої та фізичні об'єкти мають електронні сенсори (датчики). Ті збирають, аналізують, зберігають інформацію та обмінюються даними з іншими пристроями.

Сервіси Київстар на основі Big Data давно вже є корисними інструментами для маркетингових кампаній та продажів у сфері послуг, медицині, ритейлі, промисловості, страхуванні тощо. Спочатку Київстар розвивав технології на базі Big Data для власного користування, а кілька років тому продукти великих даних почали пропонувати іншим компаніям.

Хмарні технології допомагають компаніям успішно співпрацювати та дотримуватись сучасних трендів віддаленого офісу, масштабування бізнесу, організації роботи команд в захищеному та надійному середовищі. Київстар пропонує рішення, які передбачають зберігання серверів і даних в Україні в дата-центрах компанії. Що є важливою умовою для співпраці з державним сектором та регульованим сегментом бізнесу України. А довготривалі партнерські взаємовідносини з технологічним гігантом Microsoft дають можливість передавати клієнтам найкращий світовий досвід.

Azure Stack від Київстар — це уніфікована хмарна платформа для швидкого розгортання IT-інфраструктури, створена у співпраці Microsoft і Київстар. Вона надає компаніям доступ до хмарних серверів і програмного забезпечення. Відсутність необхідності купувати та розгортати дорогівартісне обладнання дозволяє організаціям прискорити трансформацію процесів, зекономити і перенаправити вивільнені ресурси на нові цілі та розвиток.

Ефективна робота можлива завдяки надійному постійному зв'язку із колегами та клієнтами. Цьому сприяє розробка сервісу Віртуальна мобільна АТС від Київстар. Хмарна АТС дозволяє створити віддалений колл-центр, об'єднавши

всі телефонні номери компанії в єдину корпоративну мережу за кілька хвилин, не витрачаючи жодної копійки на додаткове обладнання.

Разом з тим діагностика сприйнятливості інновацій з боку персоналу довела, що розвиток інноваційної праці гальмує низка перешкод соціально-економічного та організаційного змісту, які передусім пов'язані з недоліками мотивації праці персоналу і відбивають загалом соціально неадекватну систему управління на макро- і мікрорівнях, серед них:

- соціальна несправедливість у визначенні винагороди за різну працю і різний внесок, зрівнялівка в оплаті кваліфікованої і некваліфікованої праці, ігнорування в оцінці праці набутих професійних навичок і знань, складності роботи відсутність гнучкості в оплаті праці, її зв'язку з кінцевим результатом, а також прибутком, який одержує підприємство від реалізації інноваційних проектів, необґрунтований великий розрив в оплаті праці вищої, середньої та нижчої ланки співробітників (у 8-12 разів);

- завищені посадові оклади окремих працівників, які особисто "наближені" до керівництва або є членами сімей власників підприємства;

- деградація тарифної системи оплати праці, яка застосовується; знецінення ролі премій, які стають, як правило, складовою посадових окладів;

- відсутність критеріїв оцінки інноваційної праці (зокрема її творчої складової);

- протидія з боку трудового колективу (профспілок) у питаннях запровадження більш прогресивних моделей оплати з метою стимулювання інноваційної праці;

- демотивуючий (переважно адміністративний) стиль керівництва, консерватизм, поширення бюрократизму, помилок адміністрації у питаннях трудової мотивації, приниження працівників, небажання прислухатися до їх думки;

- відсутність уваги керівництва до соціальних проблем інноваторів та створення необхідних умов для творчості;
- невизначеність сфер компетенції і відповідальності працівників, охоплених інноваційною працею, нечітка постановка цілей, обмеженість ресурсного (зокрема інформаційного) забезпечення інноваційної праці персоналу;
- недостатнє делегування повноважень керівникам підрозділів в інноваційному процесі;
- слабка підготовленість керівного складу, персоналу в питаннях маркетингу, інноваційної діяльності, інноваційного менеджменту, необізнаність у світових досягненнях НТП, обмеженість доступу до нової інформації;
- небажання ряду працівників перенавчатися та підвищувати свій рівень кваліфікації (навіть за наявності можливості навчатися);
- окремі специфічні риси трудового менталітету, які притаманні більшості персоналу і керівників (небажання брати на себе відповідальність за ризик, відстоювати незалежну думку тощо), неадаптованість до ринкових відносин, низька інноваційна культура.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Напрямки підвищення ефективності лідерських підходів до стимулювання та управління інноваційним процесами в організації

Ефективне стимулювання інноваційного процесу вимагає комплексного підходу, що поєднує різні методи і механізми, а також адаптації стимулів до специфіки організації, особливостей персоналу та характеру інноваційної діяльності. Тільки за таких умов організація може забезпечити безперервне оновлення, конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Стимулювання інноваційного процесу в організації передбачає створення умов, за яких працівники виявляють ініціативу, охоче залучаються до творчої діяльності та беруть участь у впровадженні нових рішень. Успіх цієї діяльності значною мірою залежить від вибору ефективних інструментів і механізмів мотивації, що відповідають стратегічним пріоритетам підприємства, особливостям його організаційної культури та характеру інноваційної активності.

Матеріальне стимулювання є одним із найбільш прямих та ефективних способів мотивації персоналу до участі в інноваційній діяльності. Воно ґрунтується на принципі економічної доцільності, згідно з яким додаткова трудова або інтелектуальна активність працівника має бути винагороджена відповідним фінансовим заохоченням. Такий підхід дозволяє не лише

активізувати творчу ініціативу співробітників, а й чітко сигналізує про пріоритетність інноваційного напрямку в загальній стратегії організації.

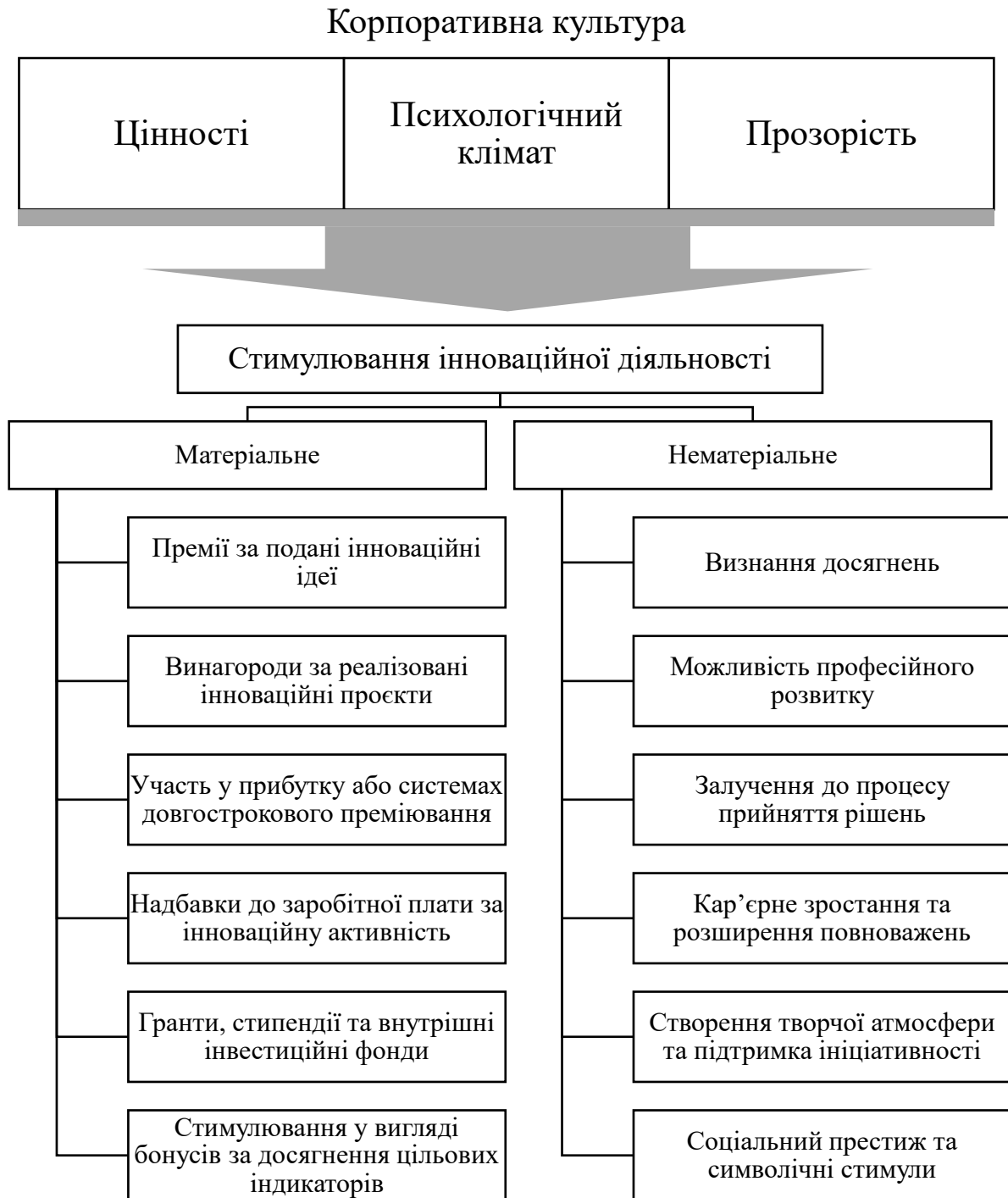


Рис. 3.1. Стимулювання інноваційної діяльності в організації

Джерело: складено автором

Матеріальне стимулювання передбачає використання різноманітних форм фінансової мотивації, зокрема:

1. Премії за подані інноваційні ідеї. Заохочення працівників, які пропонують новаторські рішення, що потенційно можуть бути реалізовані в межах організації. Розмір премії зазвичай залежить від рівня новизни ідеї, ступеня її практичної реалізованості та очікуваного ефекту.

2. Винагороди за реалізовані інноваційні проєкти. Додаткове матеріальне заохочення надається співробітникам або командам, які не лише запропонували, але й успішно впровадили інноваційне рішення. У цьому випадку винагорода може базуватися на фактично досягнутих результатах, таких як зниження витрат, підвищення продуктивності, зростання прибутку чи покращення якості.

3. Участь у прибутку або системах довгострокового преміювання. Деякі компанії впроваджують програми розподілу прибутку, коли працівники отримують частку від додаткової фінансової вигоди, досягнутої завдяки інноваційній діяльності. Такий підхід створює стійку мотивацію до постійного вдосконалення та довготривалого залучення до інновацій.

4. Надбавки до заробітної плати за інноваційну активність. Працівникам, які демонструють послідовну інноваційну поведінку, беруть активну участь у генерації ідей, дослідженнях або експериментальних розробках, можуть надаватися додаткові надбавки як визнання їхнього внеску в розвиток компанії.

5. Гранти, стипендії та внутрішні інвестиційні фонди. У великих організаціях можуть створюватися спеціальні фонди фінансування внутрішніх стартапів або експериментальних ініціатив. Працівники, які розробляють перспективні ідеї, отримують гранти на реалізацію пілотних проєктів, а також фінансову підтримку на етапах досліджень і розробок.

6. Стимулювання у вигляді бонусів за досягнення цільових індикаторів. У межах системи управління за цілями (Management by Objectives) можуть запроваджуватись бонуси за досягнення конкретних показників інноваційної діяльності — кількість реалізованих ідей, впроваджених процесів, отриманих патентів тощо.

Матеріальне стимулювання має бути не лише адекватним досягненням працівника, але й своєчасним і прозорим. Це означає, що система винагород повинна бути чітко сформульованою, зрозумілою для всіх співробітників і позбавленою суб'єктивізму у прийнятті рішень. Важливим також є те, щоб розмір і характер винагороди корелював із масштабом інновацій та рівнем відповідальності, яку брав на себе працівник.

У підсумку, матеріальне стимулювання є вагомим елементом системи управління інноваціями, який дозволяє організації формувати конкурентне середовище всередині колективу, активізувати креативний потенціал персоналу та сприяти трансформації інноваційних ідей у практичні результати.

Нематеріальне стимулювання є ключовим чинником підтримки інноваційної активності працівників, оскільки воно впливає на внутрішню мотивацію особистості, почуття професійної значущості, задоволення від роботи та бажання долучатися до розвитку організації. На відміну від матеріальних форм заохочення, нематеріальні стимули не мають прямого фінансового еквівалента, проте можуть мати тривалий і глибокий вплив на поведінку працівників, їхню лояльність, ініціативність і готовність брати участь в інноваційних процесах.

Серед основних форм нематеріального стимулювання інноваційної діяльності вирізняються наступні:

Визнання досягнень. Публічне або особисте визнання результатів інноваційної діяльності працівника має значний психологічний ефект. Це може включати вручення почесних грамот, нагород, оголошення подяк на

корпоративних заходах або у внутрішніх інформаційних системах. Визнання підсилює почуття причетності до спільного успіху та зміцнює позитивне ставлення до організації.

Можливість професійного розвитку. Надання працівникам шансів розширити свій професійний горизонт — через навчання, участь у конференціях, стажуваннях, обмінах досвідом — є важливим мотиваційним чинником. Така підтримка з боку організації свідчить про її інтерес до зростання компетентностей персоналу та готовність інвестувати в людський капітал.

Залучення до процесу прийняття рішень. Інноваційно активні працівники прагнуть не лише реалізовувати ідеї, а й брати участь у стратегічному плануванні та управлінні змінами. Надання їм права голосу у важливих питаннях, пов'язаних з інноваціями, сприяє підвищенню залученості, відповідальності та ініціативності.

Кар'єрне зростання та розширення повноважень. Просування по службі, призначення на керівні посади або розширення зони відповідальності за результатами інноваційної діяльності працівника виступає потужним нематеріальним стимулом. Це свідчить про довіру з боку керівництва і дає додатковий імпульс до подальших звершень.

Створення творчої атмосфери та підтримка ініціативності. Лідери, які відкриті до нових ідей, толерантні до помилок і створюють безпечне середовище для експериментів, підвищують ймовірність появи інновацій. Коли працівники не бояться висловлювати нестандартні думки і знають, що їх вислухають — це формує культуру постійного вдосконалення.

Соціальний престиж та символічні стимули. Присвоєння статусу «автора інновації», «лідера змін», включення до списків найуспішніших інноваторів року, згадки у корпоративних ЗМІ — все це сприяє формуванню позитивного соціального образу інноваційної активності та стимулює здорову конкуренцію.

Корпоративна культура, що підтримує інновації. Формування цінностей, орієнтованих на розвиток, відкритість, взаємоповагу та співпрацю, створює психологічне середовище, в якому працівники природним чином схильні до пошуку нових рішень. Така культура виступає фундаментом для організаційної адаптивності й динамізму.

Загалом, ефективність нематеріального стимулювання залежить від індивідуальних потреб і мотиваційних установок працівників, а також від здатності керівництва розпізнавати і належно реагувати на ці потреби. Вдале поєднання різних форм нематеріального стимулювання з матеріальними стимулами дозволяє створити потужну систему мотивації, що підтримує інноваційний розвиток організації на довгостроковій основі.

Підвищення ефективності лідерських підходів до стимулювання та управління інноваційними процесами в організації є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства. У сучасних умовах динамічних змін і зростаючої складності бізнес-середовища лідери мають постійно удосконалювати свої управлінські практики, орієнтуючись на адаптацію до інноваційних викликів.

Одним із головних напрямків підвищення ефективності лідерства є розвиток стратегічного мислення, що дозволяє керівникам чітко визначати пріоритети інноваційної діяльності, прогнозувати потенційні ризики та можливості, а також формувати довгострокове бачення трансформації організації. Такий підхід забезпечує спрямованість інноваційних ініціатив на досягнення стратегічних цілей і підтримує їхню системність.

Другим важливим напрямком є вдосконалення комунікативних навичок лідерів, що сприяє формуванню відкритого діалогу всередині колективу, активному обміну ідеями та побудові довірчих відносин. Ефективна комунікація дозволяє не лише краще координувати інноваційні процеси, а й мотивувати

працівників до творчої активності, створюючи атмосферу психологічної безпеки для експериментів.

Третім аспектом є розвиток інноваційної культури та лідерської поведінки, яка підтримує ініціативність, автономію і відповідальність співробітників. Лідери повинні виступати не лише як менеджери, а й як фасилітатори змін, заохочуючи навчання, підтримуючи ризик та визнаючи внесок кожного учасника інноваційного процесу. Це вимагає від них гнучкості, емоційного інтелекту і здатності адаптувати стиль управління до конкретних ситуацій.

Четвертий напрямок пов'язаний із використанням сучасних технологій та аналітичних інструментів для підтримки прийняття рішень. Лідери повинні опанувати методи цифрової трансформації, аналітики даних і платформ для колаборації, що дозволяє оперативно виявляти нові ідеї, оцінювати їхню ефективність та інтегрувати інновації у бізнес-процеси.

Нарешті, значну увагу слід приділяти розвитку командної роботи та міжфункціональної співпраці під керівництвом лідера. Інновації найчастіше виникають на стику різних знань і досвіду, тому лідер має стимулювати об'єднання фахівців з різних підрозділів, підтримувати міждисциплінарний обмін та створювати умови для спільного генерування ідей.

Отже, підвищення ефективності лідерських підходів до стимулювання і управління інноваційними процесами потребує комплексного розвитку компетенцій лідерів, модернізації стилів управління, активного використання технологічних інструментів та створення інноваційної організаційної культури. Такий системний підхід забезпечить не лише генерацію нових ідей, а й їх успішну реалізацію, що є запорукою сталого розвитку сучасної організації.

3.2. Розвиток лідерства та інноваційної культури в організації

Для забезпечення сталого розвитку ПрАТ «Київстар» в умовах стрімких технологічних змін і зростаючої конкуренції важливо системно розвивати лідерські компетенції та формувати інноваційну культуру, що сприятиме генерації й ефективній реалізації новаторських ідей. На основі аналізу сучасних теорій лідерства і кращих практик у сфері інноваційного менеджменту пропонується наступний комплекс рекомендацій:

Підвищення рівня трансформаційного лідерства серед менеджерів усіх рівнів. Рекомендується впроваджувати системні програми навчання, спрямовані на розвиток стратегічного мислення, візіонерських здібностей та навичок мотивації співробітників. Це дозволить керівникам формувати чітке інноваційне бачення і надихати колектив на досягнення високих результатів.

Підвищення рівня трансформаційного лідерства серед менеджерів усіх рівнів є ключовим напрямком розвитку організаційної спроможності ПрАТ «Київстар» до ефективного управління інноваційними процесами. Трансформаційне лідерство, яке ґрунтується на здатності лідера формувати натхненне бачення майбутнього, мотивувати команду на досягнення спільних цілей і стимулювати інноваційне мислення, є особливо важливим у контексті динамічного розвитку телекомунікаційної галузі.

Для реалізації цього напрямку рекомендується впровадити системні освітні програми, що включають тренінги, семінари та коучингові сесії, спрямовані на розвиток таких ключових компетенцій, як стратегічне бачення, емоційний інтелект, комунікативна ефективність та навички мотивації. Особлива увага має приділятися формуванню у менеджерів уміння не лише ставити амбітні цілі, а й здатності надихати підлеглих, підтримувати їх у складних ситуаціях, а також заохочувати творчий підхід до вирішення завдань.

Крім того, важливо впровадити механізми зворотного зв'язку та саморефлексії, які дозволять менеджерам оцінювати власний стиль лідерства, розуміти його вплив на інноваційний клімат в колективі і коригувати поведінкові моделі з урахуванням отриманих результатів. Для цього ефективним інструментом можуть стати 360-градусні оцінки, наставництво з боку більш досвідчених керівників та регулярні дискусії у форматі «відкритого простору».

Важливим елементом підвищення рівня трансформаційного лідерства є також створення сприятливих умов для безперервного професійного розвитку, що включає доступ до сучасних знань, участь у галузевих конференціях та обмін досвідом із провідними експертами. Такий підхід сприяє формуванню лідерів, здатних не лише адаптуватися до змін, а й ініціювати інновації, забезпечуючи стійкий розвиток компанії.

Отже, системне підвищення трансформаційних лідерських компетенцій серед менеджерів ПрАТ «Київстар» створить основу для ефективного стимулювання інноваційних процесів, підвищить мотивацію персоналу та сприятиме формуванню організаційної культури, орієнтованої на постійне вдосконалення та інноваційний прогрес.

Формування культури відкритості та підтримки інновацій. Необхідно створити умови для відкритого обміну ідеями, зокрема шляхом впровадження платформ для внутрішньої комунікації, ідейних конкурсів та регулярних форумів. Підтримка ініціативності співробітників і толерантність до помилок має стати нормою організаційної поведінки.

Формування культури відкритості та підтримки інновацій є фундаментальним аспектом створення сприятливого середовища для розвитку інноваційної діяльності в організації. У сучасних умовах високої конкуренції та швидких технологічних змін здатність підприємства генерувати нові ідеї та

ефективно їх впроваджувати значною мірою залежить від рівня відкритості організаційної культури та підтримки ініціатив з боку керівництва.

Культура відкритості передбачає створення атмосфери довіри, де кожен співробітник відчуває себе вільним висловлювати власні думки, пропонувати нестандартні рішення та активно брати участь у процесах інновацій. Така культура є запорукою активної комунікації і обміну знаннями між різними підрозділами компанії, що сприяє більш комплексному і гнучкому підходу до вирішення завдань. Відкритість також означає готовність організації приймати критику, аналізувати помилки і швидко адаптуватися до нових викликів, що є важливою передумовою для інноваційного розвитку.

Підтримка інновацій у рамках організаційної культури проявляється через активне заохочення ініціативності співробітників, створення спеціальних платформ для генерації ідей, проведення конкурсів інновацій, а також запровадження систем нематеріального і матеріального стимулювання творчої активності. Керівництво відіграє тут ключову роль, демонструючи власний приклад відкритості до змін та інновацій, а також забезпечуючи ресурси та інструменти для реалізації нових проєктів.

Особливо важливим є розвиток внутрішніх комунікаційних каналів, що дозволяють оперативно поширювати інформацію про успішні інновації, обговорювати поточні проблеми та знаходити колективні рішення. Це сприяє підвищенню мотивації співробітників та формує відчуття спільної відповідальності за результат.

Отже, формування культури відкритості та підтримки інновацій в організації є комплексним процесом, який потребує послідовної уваги до створення довіри, стимулювання творчої активності, розвитку ефективних комунікацій та активної ролі лідерів у підтримці інноваційної діяльності. Такий

підхід забезпечує стійкий розвиток інноваційного потенціалу підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

Заохочення міжфункціональної співпраці та командної роботи. Варто активізувати міждисциплінарні проєкти, що поєднують фахівців з різних підрозділів, що сприятиме кращій генерації комплексних інноваційних рішень. Лідери повинні виступати фасилітаторами такого об'єднання, підтримуючи дух партнерства.

Заохочення міжфункціональної співпраці та командної роботи в ПрАТ «Київстар» є важливим стратегічним напрямом підвищення ефективності інноваційних процесів та розвитку організаційної спроможності компанії. В умовах складності сучасних технологічних рішень та швидких змін на ринку телекомунікацій, інновації найчастіше виникають на стику знань і компетенцій, що належать різним функціональним підрозділам. Тому створення умов для тісної взаємодії між командами, які спеціалізуються на різних сферах діяльності, є критично важливим для успішної реалізації інноваційних проєктів.

Міжфункціональна співпраця сприяє інтеграції різнобічного досвіду та ідей, що підсилює творчий потенціал і забезпечує комплексний підхід до вирішення складних завдань. У випадку ПрАТ «Київстар», це може проявлятися у взаємодії таких підрозділів, як маркетинг, розробка продуктів, ІТ-відділ, технічна підтримка та фінанси. Спільна робота цих команд дозволяє швидше і точніше реагувати на зміни в потребах клієнтів, адаптувати інновації до реальних ринкових умов та оптимізувати процеси впровадження нововведень.

Для стимулювання такої співпраці необхідно створити відповідні організаційні механізми — зокрема, формувати міждисциплінарні робочі групи та проєктні команди з чітким розподілом ролей і відповідальності. Лідери в ПрАТ «Київстар» мають виступати фасилітаторами комунікації, забезпечуючи прозорість процесів, доступність інформації та підтримку конструктивного

діалогу між учасниками. Важливим інструментом є також використання цифрових платформ для колаборації, які спрощують обмін ідеями, документами і дозволяють координувати роботу незалежно від фізичного розташування команд.

Крім того, заохочення командної роботи потребує відповідної мотиваційної політики, що включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, спрямовані на підвищення залученості співробітників у спільний процес інновацій. Визнання колективних досягнень, проведення командних тренінгів і заходів для зміцнення корпоративного духу також сприяють формуванню довіри і відкритості у взаєминах між працівниками.

Отже, заохочення міжфункціональної співпраці та командної роботи в ПрАТ «Київстар» є ефективним механізмом підвищення інноваційного потенціалу компанії, який забезпечує комплексний, гнучкий і швидкий підхід до реалізації інноваційних проектів, сприяє розвитку корпоративної культури взаємодопомоги і колективної відповідальності. Такий підхід дозволяє компанії зберігати лідерські позиції на ринку мобільного зв'язку та оперативно реагувати на виклики сучасного бізнес-середовища.

Інтеграція сучасних цифрових інструментів у процеси управління інноваціями. Для оперативного збору, аналізу і впровадження інновацій рекомендується впроваджувати аналітичні платформи, системи управління знаннями і цифрові канали комунікації, що підвищить швидкість прийняття рішень та залучення працівників.

Інтеграція сучасних цифрових інструментів у процеси управління інноваціями в ПрАТ «Київстар» є важливим кроком для підвищення ефективності та оперативності реалізації інноваційних проектів, що відповідає вимогам сучасного цифрового середовища та конкурентного ринку телекомунікацій. Застосування новітніх інформаційних технологій сприяє

автоматизації ключових етапів інноваційного процесу, оптимізації комунікації між підрозділами та залученню більш широкого кола співробітників до генерації ідей.

Перш за все, цифрові платформи управління проектами та ідеями дозволяють створити єдине інформаційне середовище, в якому зберігається вся необхідна документація, а також відбувається моніторинг поточного стану інноваційних ініціатив. Це сприяє підвищенню прозорості процесу, зменшенню ризиків дублювання робіт і прискоренню прийняття управлінських рішень. У ПрАТ «Київстар» застосування таких систем може забезпечити ефективну координацію між командами розробників, маркетологів, технічних спеціалістів та менеджерів.

Важливою складовою цифрової трансформації управління інноваціями є впровадження аналітичних інструментів і технологій штучного інтелекту, що дозволяють обробляти великі обсяги даних, виявляти тенденції ринку, а також прогнозувати потенціал інноваційних рішень. Такий підхід підтримує прийняття обґрунтованих стратегічних рішень і сприяє більш точному визначенню пріоритетів у розвитку продуктів і послуг.

Крім того, інтеграція соціальних платформ і корпоративних мереж стимулює обмін знаннями та ідеями між співробітниками незалежно від їхнього місцезнаходження, що особливо актуально для великих організацій з розгалуженою структурою, як ПрАТ «Київстар». Використання таких інструментів сприяє формуванню культури відкритості і колаборації, підвищує мотивацію працівників та їхню залученість у процес інновацій.

Варто також зазначити, що успішна інтеграція цифрових інструментів вимагає не лише технічних рішень, а й відповідної підготовки персоналу, зміни організаційних процесів та культури. Тому важливо поєднувати впровадження

технологій із програмами навчання та розвитку цифрової грамотності співробітників.

Отже, застосування сучасних цифрових інструментів у ПрАТ «Київстар» є важливим фактором підвищення ефективності управління інноваціями, що забезпечує швидкість, гнучкість і прозорість інноваційних процесів, а також сприяє формуванню інноваційно орієнтованої організаційної культури, здатної успішно адаптуватися до викликів цифрової епохи.

Розвиток програм наставництва і коучингу. Для підтримки лідерського потенціалу доцільно впровадити системні програми наставництва, які дозволять молодим та перспективним менеджерам переймати досвід успішних лідерів компанії, а також розвивати необхідні навички управління інноваційними проектами.

Розвиток програм наставництва і коучингу в ПрАТ «Київстар» виступає важливим елементом системного підходу до підвищення ефективності управління людськими ресурсами та стимулювання інноваційної діяльності в компанії. Ці програми спрямовані на підтримку професійного зростання працівників, розвиток їхніх компетенцій, а також формування лідерських якостей, які є критично важливими для успішного впровадження інновацій у сучасних умовах динамічного ринку телекомунікацій.

Наставництво в ПрАТ «Київстар» забезпечує безпосередній трансфер знань і досвіду від більш досвідчених фахівців до молодших співробітників або новачків у компанії. Такий підхід сприяє швидшій адаптації працівників, формуванню професійних навичок та розумінню корпоративної культури. Наставники виступають не лише як експерти у своїй галузі, але й як моральні підтримувачі, що допомагають долати складнощі та мотивують до досягнення поставлених цілей. У контексті інноваційної діяльності наставництво сприяє

розвитку креативного мислення, підтримує готовність до експериментів і спрямовує енергію працівників у конструктивне русло.

Коучинг у свою чергу акцентує увагу на розвитку особистісного потенціалу співробітників через постановку чітких цілей, саморефлексію та пошук власних рішень. Програми коучингу в ПрАТ «Київстар» орієнтовані на підтримку менеджерів усіх рівнів у підвищенні їхньої лідерської ефективності, комунікативних навичок та здатності управляти змінами. Коучинг сприяє формуванню відповідальності за результат, підвищенню мотивації до інноваційної діяльності і зміцненню командної роботи.

Впровадження таких програм потребує системного підходу, що включає підготовку кваліфікованих наставників і коучів, визначення методологій і форматів взаємодії, а також створення відповідної мотиваційної системи для залучених у процес співробітників. Важливим аспектом є інтеграція наставництва і коучингу в загальну стратегію розвитку персоналу та інноваційної культури компанії.

Отже, розвиток програм наставництва і коучингу в ПрАТ «Київстар» є дієвим інструментом підвищення кваліфікації працівників, підтримки інноваційного мислення та формування лідерських компетенцій. Такий підхід сприяє створенню середовища безперервного навчання і розвитку, що є необхідною умовою для підтримки конкурентоспроможності компанії в умовах стрімких змін і технологічного прогресу.

Вдосконалення системи мотивації з урахуванням інноваційної спрямованості. Важливо поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, акцентуючи увагу на визнанні творчих досягнень, публічному вшануванні авторів інновацій, а також надання можливостей для професійного розвитку.

Вдосконалення системи мотивації з урахуванням інноваційної спрямованості в ПрАТ «Київстар» є стратегічно важливим завданням, яке

спрямоване на підвищення активності співробітників у генерації та впровадженні нових ідей, що забезпечують конкурентні переваги компанії на ринку телекомунікацій. Ефективна мотиваційна система, адаптована до особливостей інноваційної діяльності, здатна стимулювати творчий потенціал працівників, формувати проактивну поведінку та сприяти створенню сприятливого інноваційного клімату.

Основою вдосконалення мотивації має стати комплексний підхід, який передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, що відповідають потребам і очікуванням різних категорій персоналу. Матеріальне заохочення може включати бонуси, премії, участь у прибутках від реалізації інноваційних проєктів, а також спеціальні гранти чи фінансові підтримки для авторів перспективних ідей. Такий підхід забезпечує прямий зв'язок між результатами інноваційної діяльності та винагородою, що підвищує мотивацію досягати конкретних інноваційних цілей.

Водночас важливо враховувати значення нематеріальних стимулів, які включають визнання заслуг співробітників, публічне відзначення їхнього внеску, можливості професійного розвитку, участь у спеціалізованих тренінгах та конференціях, а також створення умов для самореалізації і творчої самостійності. Немаловажним фактором є формування корпоративної культури, що підтримує ризик і сприйняття помилок як частини інноваційного процесу, що у свою чергу зменшує страх невдач і заохочує експерименти.

Для забезпечення ефективності системи мотивації доцільним є впровадження механізмів зворотного зв'язку, які дозволяють оцінювати вплив різних стимулів на поведінку працівників і коригувати мотиваційні програми відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі компанії. У ПрАТ «Київстар» це може реалізовуватись через регулярні опитування, інтерв'ю та аналіз показників продуктивності інноваційних команд.

Отже, вдосконалення системи мотивації з урахуванням інноваційної спрямованості в ПрАТ «Київстар» є комплексним процесом, що вимагає інтеграції різних форм заохочення, орієнтації на розвиток персоналу та створення підтримуючої корпоративної культури. Такий підхід забезпечує активізацію інноваційного потенціалу співробітників і сприяє досягненню сталого конкурентного розвитку компанії у швидкозмінному ринковому середовищі.

Впровадження зазначених рекомендацій сприятиме формуванню в ПрАТ «Київстар» інноваційно орієнтованого лідерства та організаційної культури, які є критично важливими для підтримки конкурентних переваг і успішної реалізації інноваційних стратегій у сучасних умовах ринку.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження було визначено сутність лідерства як процесу впливу, який спрямовує поведінку працівників на досягнення спільних цілей організації. Встановлено основні типи лідерства, серед яких виділяються трансформаційне, транзакційне, авторитарне, демократичне та ліберальне, кожен із яких має свої особливості, переваги та обмеження в управлінні організацією.

Розкрито сутність управління інноваційними процесами як систематичного впровадження нововведень, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності та адаптивності підприємства в умовах стрімких змін ринкового середовища. Визначено ключові етапи інноваційного процесу та роль лідера у їхній координації.

Дослідження підтвердило тісний взаємозв'язок між лідерством та інноваціями: лідерські підходи значною мірою впливають на створення інноваційної культури, мотивацію співробітників та ефективність реалізації інноваційних ініціатив.

На прикладі ПрАТ «Київстар» проведено організаційно-економічний аналіз, який показав стабільне фінансово-економічне становище компанії та високий рівень впровадження інновацій у її діяльність. Оцінка лідерства в компанії виявила переважання трансформаційного стилю управління, що позитивно впливає на розвиток інновацій.

Проаналізовано інноваційну діяльність ПрАТ «Київстар», яка характеризується активним застосуванням цифрових технологій, розвитком нових продуктів і послуг, а також впровадженням сучасних управлінських практик.

Обґрунтовано напрями підвищення ефективності лідерських підходів, серед яких – розвиток трансформаційного лідерства, формування культури відкритості та підтримки інновацій, заохочення міжфункціональної співпраці,

інтеграція цифрових інструментів, вдосконалення систем мотивації, а також розвиток програм наставництва і коучингу.

Запропоновано конкретні заходи з розвитку лідерства та інноваційної культури в ПрАТ «Київстар», що сприятимуть підвищенню інноваційної спроможності компанії та забезпечать її конкурентні переваги в умовах сучасного ринку.

У межах виконання завдань з обґрунтування напрямків підвищення ефективності лідерських підходів до стимулювання та управління інноваційними процесами в організації встановлено, що ключову роль у цьому відіграє трансформаційне лідерство, зорієнтоване на мотивацію персоналу до творчого мислення, зміцнення довіри в колективі та активізацію командної взаємодії. До ефективних напрямків удосконалення лідерських підходів віднесено: розвиток інноваційної компетентності керівників, адаптацію стилів управління до викликів цифрової трансформації, активізацію зворотного зв'язку в командах, підтримку ініціатив "знизу" та залучення співробітників до спільного формування інноваційних стратегій.

Щодо завдання з обґрунтування заходів розвитку лідерства та інноваційної культури в організації, було визначено необхідність комплексного підходу, що передбачає: підвищення рівня трансформаційного лідерства серед менеджерів усіх рівнів; формування культури відкритості до нових ідей; заохочення міжфункціональної взаємодії; інтеграцію цифрових технологій у процеси генерації та реалізації інновацій; вдосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання інноваційної активності; розвиток програм наставництва, коучингу та внутрішнього навчання. Запропоновані заходи спрямовані на формування сприятливого організаційного середовища, у якому інновації сприймаються як системна цінність, а лідерство — як інструмент їх активного впровадження.

Таким чином, виконане дослідження підтвердило важливість цілісного підходу до управління інноваціями через розвиток ефективного лідерства, що має стати пріоритетом у стратегії розвитку ПрАТ «Київстар».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «Про інноваційну діяльність» [Електронний ресурс] : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show>
2. 25 operational excellence thought leaders to follow in 2024. // Process Excellence Network. August 2024. URL: <https://www.processexcellencenetwork.com/opex/articles/top-25-operational-excellence-thought-leaders-2024>
3. Antonakis, J., & House, R. J. The full-range leadership theory: The way forward / J. Antonakis, R. J. House // In The nature of leadership (pp. 3–53). — Thousand Oaks : Sage Publications, 2014.
4. Bass B. M. Leadership and Performance Beyond Expectations / B. M. Bass. — New York : Free Press, 1990. — 352 p.
5. Bass, B. M., & Riggio, R. E. Transformational Leadership / B. M. Bass, R. E. Riggio. — 2nd ed. — Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates, 2006. — 336 p.
6. Birkinshaw, J., Hamel, G. & Mol, M. J. Management innovation / J. Birkinshaw, G. Hamel, M. J. Mol // Academy of Management Review. — 2008. — Vol. 33, Issue 4. — P. 825–845.
7. Chesbrough H.W. Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston : Harvard Business School Press, 2003. 227 p.
8. Damanpour, F. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators / F. Damanpour // Academy of Management Journal. — 1991. — Vol. 34, Issue 3. — P. 555–590.
9. Drucker P. F. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles / P. F. Drucker. — New York : Harper & Row, 1985. — 300 p.

10. Edmondson, A. C. Psychological safety and learning behavior in work teams / A. C. Edmondson // *Administrative Science Quarterly*. — 1999. — Vol. 44, Issue 2. — P. 350–383.
11. Hughes R. L., Ginnett R. C., Curphy G. J. *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience* / R. L. Hughes, R. C. Ginnett, G. J. Curphy. — New York : McGraw-Hill Education, 2012. — 448 p.
12. Jansen, J. J. P., Vera, D., & Crossan, M. Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism / J. J. P. Jansen, D. Vera, M. Crossan // *The Leadership Quarterly*. — 2009. — Vol. 20, Issue 1. — P. 5–18.
13. Korejan M., Shahbazi H. An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*. 2016. Vol. 8 (3). <. 452–461.
14. Kotter J. P. *Leading Change* / J. P. Kotter. — Boston : Harvard Business School Press, 1996. — 210 p.
15. Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships / M. D. Mumford, G. M. Scott, B. Gaddis, J. M. Strange // *The Leadership Quarterly*. — 2002. — Vol. 13, Issue 6. — P. 705–750.
16. New leadership for a new era of thriving organizations // McKinsey and Company. May 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and>
17. Nonaka I., Takeuchi H. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* / I. Nonaka, H. Takeuchi. — New York : Oxford University Press, 1995. — 284 p.
18. Northouse, P. G. *Leadership: Theory and Practice* / P. G. Northouse. — Thousand Oaks : Sage Publications, 2018. — 416 p.

19. Odumeru J. A., Ogbonna I. G. Transformational vs. Transactional Leadership Series: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research*. 2013. Vol. 2 (2). <. 355–361.
20. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors / P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, W. H. Bommer // *Journal of Management*. — 1996. — Vol. 22, Issue 2. — P. 259–298.
21. Westley F., Mintzberg H. Visionary Leadership and Strategic Management / F. Westley, H. Mintzberg // *Strategic Management Journal*. — 1989. — Vol. 10, Suppl. 1. — P. 17–32.
22. What is transformational leadership? A model for motivating innovation. URL: <https://www.cio.com/article/228465/what-is-transformational-leadership-a-model-for-motivating-innovation.html>
23. Zahra, S. A., & George, G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension / S. A. Zahra, G. George // *Academy of Management Review*. — 2002. — Vol. 27, Issue 2. — P. 185–203.
24. Zuo H., Zeb A., Ismail F., Othayman M. B. Transformational Leadership: Enhancing Corporate Entrepreneurship for Fostering Competitiveness. *Journal of Competitiveness*. 2024. Vol. 16 (2). <. 20–34.
25. Адаптаційно-інтеграційні механізми управління інноваційними процесами в економіці [Текст] : колект. монографія / [Аванесова Н. А. та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук, проф. Прохорової В. В. ; Укр. інж-пед. акад. - Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2019. - 299, [1] с.
26. Бардась А. В. Лідерство як чинник групової динаміки всередині організації [Електронний ресурс] / А. В. Бардась, О. Є. Бардась, К. С. Богач, А. В.

Дудник // Економічний вісник Дніпровської політехніки. - 2023. - № 1. - С. 90-103. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2023_1_10

27. Біда О. А. Зміст та сутність поняття "лідерство" [Електронний ресурс] / О. А. Біда, І. І. Орос, А. П. Чичук // Наукові записки [Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка]. Серія : Педагогічні науки. - 2021. - Вип. 197. - С. 17-20. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_p_2021_197_4

28. Бінерт О. В. Керівництво та лідерство в організації як основа успішної управлінської діяльності [Електронний ресурс] / О. В. Бінерт, Л. Я. Балащ, О. В. Лисюк // Агросвіт. - 2024. - № 10. - С. 40-44.

29. Близнюк, Т. П. Інноваційна діяльність підприємств в умовах циклічності розвитку економіки [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Т. П. Близнюк. – Х. : ХНЕУ, 2006. – С. 13.

30. Боковець В. В. Удосконалення управління інноваційними процесами на сучасних підприємствах [Текст] / В. В. Боковець // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки, 2017. т.Вип. 24(1).-С.88-91

31. Бутко М. П. Роль лідерських компетенцій у процесах впровадження інновацій / М. П. Бутко // Науковий вісник бізнесу. — 2019. — № 2. — С. 60–68.

32. Васильєва О. І. Інноваційне лідерство в публічному управлінні [Електронний ресурс] / О. І. Васильєва, Н. В. Васильєва // Інвестиції: практика та досвід. - 2021. - № 11. - С. 60-64. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2021_11_12

33. Голобородько Т. В. Лідерство та менеджмент впровадження інновацій у забезпеченні цифрових трансформацій [Електронний ресурс] / Т. В. Голобородько, В. С. Адамовська // Інвестиції: практика та досвід. - 2023. - № 9. - С. 142-149. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2023_9_23

34. Гоменюк М. О. Лідерство: суть, принципи, моделі та значення в управлінській діяльності [Електронний ресурс] / М. О. Гоменюк, О. В. Загороднюк, Л. В. Длугоборська // Інтелект ХХІ. - 2023. - № 1. - С. 10-15. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2023_1_4
35. Горобинська М. В. Управління інноваційними процесами на підприємстві [Текст] / М. В. Горобинська // Інфраструктура ринку, 2021.
36. Грішнова О. А. Управління людським капіталом в інноваційних організаціях / О. А. Грішнова // Менеджмент та інновації. — 2021. — № 1. — С. 15–23.
37. Гуторов О. І. Керівництво та лідерство в організації: теоретико-методологічний аспект [Електронний ресурс] / О. І. Гуторов, О. О. Гуторова, І. О. Шарко // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. - 2014. - № 7. - С. 7-12. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2014_7_5
38. Дзюбіна, А. В. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств на засадах проектного підходу [Текст] : автореф. канд. екон. наук : 08.00.04 / А. В. Дзюбіна. – Львів : Нац. ун-т «Львів. політехніка», 2012. – С. 6–7.
39. Економіка та бізнес-інновації [Текст] : підручник / [Л. Г. Мельник та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. Г. Мельника, д-ра екон. наук, проф. О. І. Карінцевої. - Суми : Університетська книга, 2023. - 700 с.
40. Зубко І. П. Вплив корпоративної культури на інноваційний розвиток підприємства / І. П. Зубко // Бізнес-Інформ. — 2017. — № 12. — С. 55–60.
41. Іванова Н. О. Лідерство як чинник інноваційного розвитку підприємств / Н. О. Іванова // Економіка і управління. — 2018. — № 3. — С. 45–52.
42. Ковальчук Л. В. Лідерство як чинник інноваційного розвитку підприємств / Л. В. Ковальчук // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Економіка. — 2019. — Вип. 987. — С. 45–53.

43. Ковальчук, О. С. Стимулювання інноваційної діяльності підприємств / О. С. Ковальчук // Бізнес Інформ. — 2019. — № 6. — С. 29–34.
44. Ковтун, О. І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади [Текст] / О. І. Ковтун // Економіка України. — 2013. — № 4. — С. 45–47.
45. Кожушко Л. Ф. Лідерство як необхідна складова сучасного менеджменту: стратегія розвитку лідерського потенціалу [Електронний ресурс] / Л. Ф. Кожушко, Н. А. Фроленкова // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. - 2021. - Вип. 4. - С. 36-48. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnugvp_ekon_2021_4_6
46. Кожушко Л. Ф. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації [Електронний ресурс] / Л. Ф. Кожушко, А. С. Щербакова // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. - 2020. - Вип. 4. - С. 85-95. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnugvp_ekon_2020_4_11
47. Корж Н. В. Парадоксальне лідерство: зміст та вплив на добробут співробітників [Електронний ресурс] / Н. В. Корж, Д. А. Горбань. // Ефективна економіка. - 2024. - № 5. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_5_28
48. Корнейко О. М. Цифрове лідерство в епоху інновацій: підходи до розуміння та ключові елементи екосистеми [Електронний ресурс] / О. М. Корнейко // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. - 2024. - № 8(2). - С. 23-31. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_8\(2\)__5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_8(2)__5)
49. Кубарева І. В. Цифрове лідерство як інструмент посилення ринкових позицій підприємства: корпоративний та особистісний контекст [Електронний ресурс] / І. В. Кубарева, В. В. Тарлев // Стратегія економічного розвитку України.

- 2022. - Вип. 51. - С. 120-138. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2022_51_11

50. Кулик А. В. Етапи та інструменти управління стратегічними змінами на підприємствах під час кризових ситуацій // Бізнес Інформ. - 2024. - № 2.

51. Лавриненко С. О. Стратегічне управління інноваційними процесами: особливості та необхідність [Текст] / С. О. Лавриненко, А. М. Зелінська // Причорноморські економічні студії, 2019. т.Вип. 37.-С.99-102

52. Литвиненко, С. В. Вплив лідерства на інноваційні процеси в компаніях України / С. В. Литвиненко // Економіка і держава. — 2020. — № 8. — С. 57–63.

53. Мазницький Б. Ю. Лідерство та менеджмент: спільне та відмінне [Електронний ресурс] / Б. Ю. Мазницький, К. С. Хаврова. // Ефективна економіка. - 2024. - № 9. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_9_7

54. Мельник О. В. Управлінські інновації в сучасних українських підприємствах / О. В. Мельник // Економіка і держава. — 2018. — № 10. — С. 112–119.

55. Микитюк, П. П. Інноваційний менеджмент [Текст] : навч. посіб. / П. П. Микитюк. – Тернопіль : Екон. думка, 2006. – С. 149–150.

56. Михайлов М. С. Діагностика ефективності управління інноваційними процесами у контексті стратегічного розвитку [Текст] / М. С. Михайлов // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки, 2018. т.№ 2.-С.272-285

57. Олійник, В. І. Лідерство у контексті інноваційного розвитку організацій / В. І. Олійник // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка. — 2017. — Вип. 183. — С. 102–108.

58. Петренко С. М. Інноваційна культура організації: теоретичні засади та практичні аспекти формування / С. М. Петренко // Бізнес Інформ. — 2020. — № 3. — С. 15–21.

59. Прилепа Н. В. Лідерство в системі управління підприємством [Електронний ресурс] / Н. В. Прилепа // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2019. - № 5. - С. 184-187. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_5_39
60. Рубльов В. В. Ситуаційне лідерство в управлінні комунальними підприємствами [Електронний ресурс] / В. В. Рубльов // Економіка. Фінанси. Право. - 2017. - № 6(1). - С. 22-25. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2017_6\(1\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2017_6(1)_8)
61. Руденко І. В. Роль лідерства у формуванні інноваційної стратегії підприємства / І. В. Руденко // Менеджмент в Україні. — 2017. — № 2. — С. 28–35.
62. Руденко О. А. Лідерство та ділові комунікації в умовах стратегічного менеджменту [Електронний ресурс] / О. А. Руденко, В. В. Чаленко, М. М. Сергата // Економічний простір. - 2024. - № 194. - С. 79-82. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_194_16
63. Савчук В. І. Механізми стимулювання інноваційної діяльності в організаціях / В. І. Савчук // Економіка і прогнозування. — 2019. — № 1. — С. 74–82.
64. Старікова Л. С. Вплив стилів лідерства на формування інноваційної культури в організації / Л. С. Старікова // Управління підприємством. — 2020. — № 4. — С. 30–37.
65. Тарасюк О. В. Трансформаційне лідерство в умовах цифровізації економіки / О. В. Тарасюк // Інноваційна економіка. — 2021. — № 7. — С. 38–45.
66. Ткаліч Д. К. Особливості механізму управління інноваційними процесами підприємства [Текст] / Д. К. Ткаліч, В. С. Яковенко // Бізнес Інформ, 2022. т.№ 12.-С.93-98

67. Трегуб Д.В. Організація інноваційного менеджменту на підприємстві: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг». Х., 2001. 20 с.

68. Тяхтенко Н. А. Ефективне лідерство як управлінський чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства у сучасному ринковому середовищі [Електронний ресурс] / Н. А. Тяхтенко, О. І. Гарафонова // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2022. - Т. 27, Вип. 4. - С. 28-34. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2022_27_4_8

69. Угрімова І. В. Управління інноваціями та інноваційними процесами [Текст] / І. В. Угрімова, А. М. Антонова // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука", 2020. т.№ 16.-С.25-31

70. Федулова Л.І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2014. № 2. С. 122–135.

71. Халецька А. А. Відповідальне та глобальне лідерство для сталого розвитку [Електронний ресурс] / А. А. Халецька // Публічне управління та митне адміністрування. - 2023. - № 1. - С. 89-93. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamcudu_2023_1_15

72. Харчук В. Ю. Генезис та розвиток поняття "гармонійне лідерство" [Електронний ресурс] / В. Ю. Харчук, Б. В. Гайдук // Modern economics. - 2024. - № 43. - С. 139-150. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2024_43_21

73. Чорна Л. В. Інноваційне лідерство як фактор конкурентоспроможності підприємств / Л. В. Чорна // Наукові праці ННІ економіки та управління. — 2020. — Вип. 41. — С. 91–98.

74. Чумакова Г. В. Лідерство в кризових умовах: публічне управління під час воєнного стану [Електронний ресурс] / Г. В. Чумакова, В. В. Пасічник //

Успіхи і досягнення у науці. - 2024. - № 1. - С. 212-225. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sucachs_2024_1_18

75. Шевчук М. П. Управління інноваційними процесами: теоретичні та практичні аспекти / М. П. Шевчук // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. — 2018. — № 4. — С. 59–66.

76. Юзькова О. І. Інноваційне лідерство в державному управлінні [Електронний ресурс] / О. І. Юзькова. // Державне управління: удосконалення та розвиток. - 2017. - № 12. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2017_12_20

77. Якушко Н. О. Теоретичні засади дослідження лідерства у вітчизняній та зарубіжній управлінській науці // Держава та регіони. Сер. Держ. упр.. - 2018.

78. Яремчук О. В. Лідерство в інноваційних організаціях: виклики та перспективи / О. В. Яремчук // Економіка та управління. — 2022. — № 2. — С. 44–51.