

УДК 005.6/.93/.32/008

DOI:10.5281/zenodo.11869416

**А.В. Нестеренко**, здоб. ступ. PhD (ПДАУ, Полтава)

## **ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ**

У розвинених європейських країнах (Естонія, Литва, Німеччина, Франція, Швейцарія) традиційно на рівні урядових програм соціально-гуманітарним питанням, проблематиці підвищення професійних кваліфікацій та формуванню людського капіталу приділяють значну увагу, плюс виділяють для реалізації цих програм достатнє фінансування. Щодо України – попри існування окремих програм, більшість постулатів щодо людського капіталу як ключового фактору, необхідного для успішної національної економіки, чи як зазначено у Доктрині збалансованого розвитку «Україна 2030» («головного чиннику і каталізатору її економічного зростання» [1]), досі залишаються декларативними. Водночас питанням формуванню лідерських якостей у працівників вітчизняних підприємств приділено недостатньо уваги з боку науковців та практиків.

Аналіз Індексу реформ в Україні, що відстежує регуляторні зміни у шести напрямках, засвідчив, що у II кварталі 2023 року найбільше позитивних зрушень відбулося у тому числі за напрямом «людський капітал» [2]. Досить позитивний сигнал, зважаючи, що питання розвитку людського капіталу та формування у цьому контексті лідерського потенціалу на підприємствах, на нашу думку, сьогодні займають важливе місце у виробленні державної політики, формуванні цілісної економічної стратегії та соціально-економічного й політичного бачення розвитку країни.

Україна, починаючи з 2004 року, тримається у ТОП-100 країн за Індексом людського розвитку, що підкреслює той факт, що освічені й висококваліфіковані люди є нашою перевагою, що дещо спрощує процес формування успішних лідерів як в бізнесі, так і в державних структурах. І хоча результати даного Індексу у 2023 року (0,734 і 100 місце серед 193 країн [3]) досить низькі для України, у порівнянні з іншими періодами, цьому є об'єктивне пояснення. Переконані, затяжна фаза повномасштабної війни російської федерації на території України, негативно позначилась і на людському розвитку, а також загострює старі й створює нові проблеми, викликані мобілізацією значної частини населення (переважно чоловіків), загибель і каліцтво цивільних і

військовослужбовців, зниження народжуваності, виїзд великої кількості родин за кордон (біженці), потік внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та поява нових проблем, у тому числі щодо релокації бізнесу.

Безперечно, можна сподіватися, що демографічна та в цілому ситуація в країні стабілізується по закінченню війни. Проте загальна концепція (до війни і після) залишиться незмінною – виключно держава визначає вектор людського розвитку і створює сприятливі умови для підвищення якості життя, благополуччя людей, розвитку підприємництва, їх управлінських та інших здібностей, для навчання, перекваліфікації, продукування ідей та іновацій, проведення наукових досліджень і, безумовно, формуванню лідерів всередині країни.

Американський економіст Едвард Денісон (Edward F. Denison), досліджуючи питання людського капіталу та теорію виробничої функції, до параметрів, що впливають на «розвиток технічного прогресу відносив зокрема рівень освіти, кваліфікацію персоналу, кращу організацію праці» [4, с. 43]. Інший відомий економіст, Нобелівський лауреат Саймон Кузнець (Simon S. Kuznets), «науково-технічний прогрес пов'язував з наявністю/відсутністю в країні «накопиченого людського капіталу», та вимірював через певні методики його роль «в економічному зростанні» (за [5]).

Базуючись на наукових розробках передових науковців, робимо висновок, що не тільки циклічність економіки й турбулентність процесів (внутрішніх і зовнішніх) впливає на етапи «зльотів» і «падінь» окремих підприємств і навіть цілих галузей. Саме на людей (їх потреби, уподобання) має орієнтуватися держава і бізнес, втілюючи державницькі/підприємницькі ідеї, програми і проекти в життя. І саме довкола людей, їх праці та продукції, створеної (виробленої) ними, мають будуватися сучасні процеси всередині держави та бізнесу.

До позитивних тенденцій останніх років можна віднести те, що чимало підприємств в Україні питанням управління персоналом, підвищенню їх кваліфікації, а також формуванню лідерських та інших важливих навичок приділяють все більше уваги, включаючи до видаткового фонду підприємства – статтю витрат «на навчання», «підвищення кваліфікації», «профільні (спеціалізовані) курси» тощо. Однак, сучасні виклики змушують малий та середній бізнес скорочувати витрати, змінювати концепцію «розвитку», переходячи до елементарного «виживання», й питання навчання та підвищення кваліфікації персоналу стає «не на часі».

Втім, навіть в складні часи наголошуємо, що бізнесу надзвичайно важко управляти підприємством не лише без фінансових ресурсів (обсяг яких завжди обмежений), але й без людських (професійних,

кваліфікованих, вмотивованих працювати на результат). Необхідною умовою життєздатності будь-якої компанії є не просто певна кількість персоналу на підприємстві, але й наявність лідерів, які здатні долати сучасні виклики.

Також важливо розуміти, що керівник підприємства, хоч і щодня несе на собі тягар втрат і відчуває весь спектр можливих бізнес-ризиків, може не бути лідером в силу різних причин. Тож, може не мати підтримки своїх дій та/чи управлінських рішень з боку колективу. Оскільки про помилковість певних дій чи рішень вказує тільки результат, плюс на реалізацію певних задумів відволікаються ресурси, які могли бути більш ефективно витрачені чи дали б більший ефект для розвитку бізнесу, то помилковість дії керівника (менеджера) без відповідної підтримки колективу, сприймається дуже гостро працівниками і може мати фатальні наслідки.

Тому найліпше для керівника бути для свого колективу справжнім лідером, формувати в собі лідерські якості або ж довкола себе гуртувати ефективних менеджерів, які можуть і готові стати лідерами, здатними брати на себе відповідальність приймати непопулярні рішення, оптимізувати бізнес-процеси, нестандартно мислити, надихати і згуртовувати довкола спільної бізнес-ідеї колектив (команду), аналізувати свої помилки і робити висновки. Втім, це далеко не повний перелік того, що очікується від сучасного лідера на підприємстві. Зважаючи на це керівники підприємств мають моніторити появу таких формальних/неформальних лідерів всередині колективу та допомагати їм отримувати потрібні знання і навички, розуміючи що інвестиція у розвиток людського капіталу і формування лідерських якостей обов'язково окупиться в майбутньому.

#### **Інформаційні джерела:**

1. Доктрина збалансованого розвитку «Україна 2030». URL: <https://kpi.ua/2017-05-25>
2. Індекс реформ – 2023. Дослідження ГО «Вокс України» (VoxUkraine). URL: <https://voxukraine.org/za-techiyeyu-reformy-u-drugomu-kvartali-2023-roku>
3. Human development report 2023-24. UNDP. URL: <https://hdr.undp.org>
4. Основи економічної теорії : підручник / О.О. Мамалуй, О.А. Гриценко, Л.В. Гриценко та ін.; За заг. ред. О.О. Мамалуй. К.: Юрінком Інтер. 2005. 480 с.
5. Simon S. Kuznets. URL: <https://www.nap.edu/read/10169/chapter/13>