

## МОТИВАЦІЯ ЛІДЕРСТВА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ЧЕРЕЗ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЮ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ

*С. О. Ареф'єв, д. е. н., професор, Вища школа Рейн-Майн, м. Вісбаден, Німеччина, arefievso@ukr.net, orcid.org/ https://orcid.org/0000-0003-2184-458,*

*О. В. Ареф'єва, д. е. н., професор, Національний авіаційний університет, lena-2009-19@ukr.net, orcid.org/0000-0001-5157-9970,*

*К. В. Антоненко, к. е. н., доцент, Національний авіаційний університет, ipkatya@ukr.net, https://orcid.org/0000-0001-5125-4543,*

*В. І. Слостянікова, студентка, Українська інженерно-педагогічна академія, VeronikaSlastianykova@pochta.net, orcid.org/ https://orcid.org/0009-0000-4491-7054*

**Методологія дослідження.** Дослідження проводилось на основі використання методів аналізу й синтезу, які застосовувалися при виокремленні складових енергетичної безпеки підприємств; факторного аналізу – при встановленні внутрішніх і зовнішніх факторів формування мотивації лідерів у реалізації стратегії енергозбереження своїх підприємств; порівняння – при виокремленні специфіки класичних теорій мотивації.

**Результати.** У статті досліджено роль мотивації лідерства у досягненні енергетичної безпеки підприємств. Розглянуто класичні концепції мотивації, зокрема теорії: потреб Маслоу, двох факторів Герцберга, очікувань Врума, самовизначення Десі та Райана, справедливості Адамса. Здійснено їх порівняння та встановлено специфічні ознаки. Виокремлено внутрішні та зовнішні фактори, які стимулюють лідерів до прийняття рішень, спрямованих на досягнення організаційних цілей на підставі впровадження процесного підходу. Визначено у якості основних чинників особисті амбіції та прагнення лідера, а також соціальні й організаційні умови, що визначають його поведінку.

Підкреслено важливість трансформаційного лідерства у забезпеченні енергетичної безпеки підприємств. Визначено, що воно стимулює креативність та інноваційність, які є ключовими факторами для підвищення енергоефективності та стабільності енергетичних систем.

**Новизна.** Доведено, що лідерство у сфері енергетичної безпеки підприємства включає здатність керівника ефективно управляти енергетичними ресурсами фірми, забезпечуючи стабільність та ефективність їх використання. Це передбачає розробку та реалізацію енергетичних стратегій, управління ризиками, впровадження інновацій та постійне навчання і розвиток персоналу. Встановлено, що мотивація лідерів є важливою складовою успішного впровадження стратегій енергетичної безпеки.

**Практична значущість.** Дане дослідження буде корисним для підприємств, що прагнуть покращити ефективність свого управління ресурсами з метою забезпечення енергетичної безпеки.

**Ключові слова:** енергетична безпека, лідерство, енергоефективність, відновлювані джерела енергії, екологічна безпека, економічна мотивація, процесний підхід в управлінні, синергитичний ефект, використання інтелектуального капіталу, гібридні навички.

© 2024. S. O. Arefiev, O. V. Arefieva, K. V. Antonenko, V. I. Slastianykova. Published by Dnipro University of Technology on behalf of Economics bulletin of the Dnipro University of Technology. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), which permits unrestricted reuse, distribution and reproduction in any medium provided the original work is properly cited

**Постановка проблеми.** В умовах сучасного світу, де ресурси обмежені, а вимоги до енергоефективності постійно зростають, керівники підприємств повинні демонструвати лідерство та ініціативу у впровадженні стратегій, що забезпечують стабільне енергопостачання. Лідерство у сфері енергетичної безпеки включає розробку та реалізацію довгострокових планів з використання відновлюваних джерел енергії та впровадження інноваційних технологій. Мотивація лідерства сприятиме забезпеченню енергетичної безпеки як фундаментальної складові реалізації активного підходу в успішному функціонуванні будь-якого підприємства.

Мотивація лідерства є ключовим аспектом управління людськими ресурсами. Вона включає внутрішні та зовнішні фактори, які стимулюють лідерів до прийняття стратегічних рішень. Мотивація допомагає лідерам впливати на свої команди та вести їх до досягнення спільних цілей. У контексті енергетичної безпеки підприємств мотивація і лідерство формують базис для прийняття рішень, які забезпечують сталий розвиток.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Енергетична безпека підприємств в Україні є актуальною темою в умовах сучасних викликів та загроз. Останні дослідження українських вчених зосереджені на аналізі мотиваційних аспектів лідерства, стратегічному плануванні та інноваційних підходах для забезпечення стабільного функціонування енергетичних систем підприємств.

Українські вчені активно досліджують різні аспекти мотивації лідерства та його ролі в забезпеченні енергетичної безпеки підприємств. Сучасні підходи включають стратегічне планування, впровадження інноваційних технологій та ефективний ризик-менеджмент. Ці дослідження сприяють формуванню надійних та стійких енергетичних систем, що є критично важливим для стабільного розвитку підприємств та економіки в цілому.

Так, в дослідженні Національного інституту стратегічних досліджень (НІСД) розробили модель для стратегічного планування досягнення цільового рівня енергетичної безпеки, враховуючи як поточні, так і

майбутні загрози [6]. Через сталий розвиток та глобальні загрози М. З. Згуровський та В. Я. Шевчук та інші [1] висвітлюють систему факторів та індикаторів для вимірювання процесів сталого розвитку, включаючи енергетичну безпеку. Зокрема, обговорюється використання баєсових мереж для аналізу впливу глобальних загроз на енергетичну безпеку.

В контексті економічної безпеки та енергетичні індикатори Б. В. Губський [4] пропонує нову концепцію економічної безпеки з акцентом на інноваційно-технологічні та енергетичні аспекти, детально аналізуючи економічні та соціальні процеси, які впливають на динаміку факторів енергетичної безпеки.

Значний внесок у розвиток **інтелектуалізації, та процесного підходу в управлінні та лідерстві**, розробку й удосконалення його прикладних аспектів внесли такі українські вчені як: Ареф'єва О. В. [3, 9], Ареф'єв С. О. [2, 9], Мушнікова С. А. [5]. Удосконалення стратегії інноваційного розвитку підприємства на основі оцінки його інтелектуального капіталу пропонують Коритко Т., Брил І., Пілецька С. [16]. Адаптивне управління та залучення інвестиційних ресурсів в інноваційному розвитку підприємств в умовах цифрової економіки розглядають такі вчені, як Лепейко Т., Черноіванова Г., Перерва І., Побережна З., Забаштанська Т., Логодієнко В., Ткачов В., Ставроіані С., Шевченко О. [18].

Лідерство та організаційні інновації займають провідне місце в діяльності підприємств в забезпеченні енергетичної безпеки. Автори проведеному в Йорданії та Брунеї, розглядають взаємозв'язок між інноваціями в організації, трансформаційним лідерством та ефективністю співробітників. Автори дійшли висновку, що трансформаційне лідерство сприяє впровадженню інновацій та покращує загальну продуктивність компаній [20], включає відповідну мотивацію.

Останні міжнародні дослідження підкреслюють важливість трансформаційного лідерства у забезпеченні енергетичної безпеки підприємств. Таке лідерство стимулює креативність та інноваційність, що є ключовими факторами для підвищення енерго-

ефективності та стабільності енергетичних систем. Вчені також акцентують увагу на значенні психологічних аспектів мотивації та управління стресорами, що позитивно впливають на продуктивність співробітників.

Негативні кризові явища можуть гальмувати розвиток багатьох економічних секторів через нестачу фінансових та матеріальних ресурсів. Проте, водночас, вони надають споживачам можливість переглянути свої уподобання, а підприємствам – побачити нові бізнес-можливості, що відповідають сучасним екологічним трендам та соціальним потребам. У цьому контексті підвищується важливість соціальної відповідальності бізнесу та його екологічної поведінки, що сприяє досягненню цілей сталого розвитку. Ці обставини обумовили вибір мети даного дослідження. На основі проведених досліджень сформувався визначальний уявлення щодо теоретичних та практичних аспектів діяльності підприємств і передумов їхнього розвитку. Проте, залишається недостатньо вивченою проблема управління інноваційністю підприємств через бізнес-процеси на конкурентних ринках з урахуванням стратегічного аспекту.

Інтелектуалізація процесного підходу в управлінні енергетичними ресурсами є ключовим елементом у забезпеченні енергетичної безпеки підприємств. Лідери повинні не лише адаптуватися до поточних умов, але й проактивно впроваджувати інноваційні стратегії, які враховують як внутрішні, так і зовнішні фактори. Це включає ефективне управління ресурсами, стимулювання розвитку нових технологій та формування корпоративної культури, що підтримує екологічні та соціальні цінності. Таким чином, мотивація лідерства стає вирішальним фактором для забезпечення енергетичної безпеки підприємств, оскільки вона сприяє інтелектуалізації управлінських процесів та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

**Метою даної статті** є дослідження та аналіз ролі мотивації лідерства у забезпеченні енергетичної безпеки підприємств в умовах обмежених ресурсів і зростаючих вимог до енергоефективності.

Стаття має на меті оцінити важливість енергетичної безпеки для стабільного функціонування підприємств, дослідити мотиваційні теорії та підходи, що лежать в основі лідерства та управління енергетичними ресурсами, проаналізувати вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на мотивацію лідерів до прийняття рішень, спрямованих на досягнення організаційних цілей, а також розглянути роль лідерства у впровадженні інноваційних підходів до управління енергетичними ресурсами для досягнення синергічного ефекту та стійкого розвитку підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Енергетична безпека є критично важливою для ефективного функціонування будь-якого підприємства. В умовах сучасного світу, коли ресурси обмежені, а вимоги до енергоефективності постійно зростають, керівники підприємств повинні проявляти лідерство та ініціативу у впровадженні стратегій, що забезпечують стабільне енергопостачання. Ця стаття досліджує роль мотивації лідерства у досягненні енергетичної безпеки підприємств.

У сучасних умовах, коли виклики енергетичної безпеки стають все більш актуальними, роль лідерства та мотивації у впровадженні інноваційних підходів до управління енергетичними ресурсами набуває особливого значення. Нижче наведено огляд ключових публікацій за останні п'ять років з цієї теми, підготовлених міжнародними дослідниками. А саме, дослідження вчених з Саудівської Аравії підкреслює значення трансформаційного лідерства у створенні умов для інновацій та підвищення ефективності роботи підприємств. Вони виявили, що лідери, які мотивують своїх підлеглих і трансформують їхні особисті інтереси на користь організації, сприяють підвищенню рівня задоволеності роботою та мотивації виконання завдань [21].

Мотивація лідерства є складним і багатограним процесом, що ґрунтується на різних теоріях та підходах до розуміння людської поведінки та використання інтелектуального капіталу. На концептуальному рівні мотивація лідерства охоплює внутрішні та зовнішні фактори, які стимулюють лідерів до прийняття рішень, спрямованих на досягнення організаційних цілей. Вона

включає як особисті амбіції та прагнення лідера, так і соціальні та організаційні умови, що впливають на його поведінку. Мотивація – це внутрішній процес, який спонукає індивіда до досягнення певних цілей і гібридні навички. Лідерство, у свою чергу, передбачає здатність впливати на інших та вести їх до досягнення спільної мети. У контексті енергетичної безпеки підприємств, ці два поняття взаємодіють, формую-

чи базис для прийняття рішень, які забезпечують сталий розвиток [4].

Мотивація є ключовим аспектом управління людськими ресурсами, і розуміння різних теорій мотивації допомагає керівникам ефективніше управляти своїми командами, доцільно порівняти різні підходи до мотивації, їх особливості та основні відмінності (табл 1).

Таблиця 1

## Генезис класичних теорій мотивації

Теорія мотивації	Опис	Відмінності
Теорія потреб Маслоу[19]	Піраміда потреб, що включає фізіологічні потреби, безпеку, соціальні потреби, повагу та самореалізацію. Людина задовольняє потреби по мірі їх важливості, від нижчих до вищих рівнів.	Ієрархічний підхід до потреб, наголошує на поступовому переході від нижчих до вищих потреб.
Теорія двох факторів Герцберга[12]	Розділяє мотиваційні фактори на гігієнічні (умови праці, зарплата) та мотиваційні (визнання, досягнення). Гігієнічні фактори не мотивують, але їх відсутність демотивує.	Фокус на різниці між факторами, що запобігають незадоволенню, та тими, що реально мотивують.
Теорія очікувань Врума[22]	Мотивація визначається очікуваннями індивіда щодо можливості досягнення мети та цінності цієї мети. Модель включає три компоненти: очікування, інструментальність та валентність.	Акцент на раціональності та передбачуваності мотивації, базується на індивідуальних очікуваннях і цінностях.
Теорія самовизначення Десі та Райана[10]	Підкреслює важливість внутрішньої мотивації та автономії. Включає три базові потреби: автономія, компетентність і взаємозв'язок.	Акцент на внутрішній мотивації та психологічних потребах для досягнення задоволення та ефективності.
Теорія справедливості Адамса[7]	Люди мотивовані підтримувати справедливість у взаємодіях з іншими. Оцінюють свою віддачу та винагороду, порівнюючи з іншими.	Фокус на порівняльній оцінці відносин між зусиллями і винагородами та справедливості цих відносин

На нашу думку, мотивація лідерства охоплює комплекс внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на поведінку та рішення лідерів. Вона включає задоволення базових потреб, стимулювання через мотиватори, врахування індивідуальних очікувань та цінностей, створення умов для внутрішньої мотивації та підтримання соціальної справедливості. Розуміння цих аспектів допомагає формувати ефективні стратегії із застосуванням процесного підходу в управлінні та підвищувати результативність лідерів в організаційному контексті, сприяє опануванню гібридних навичок.

Лідерство у сфері енергетичної безпеки підприємства включає здатність керівника ефективно управляти енергетичними ресурсами підприємства, забезпечуючи стабільність та ефективність їх використання. Це передбачає кілька ключових складових, що ґрунтуються на гібридних навчаннях, здатностях генерувати інтелектуальний капітал та контекстно його використовувати. Лідери повинні розробляти довгострокові плани, спрямовані на забезпечення енергетичної безпеки, керувати розробкою та реалізацією енергетичних стратегій на підставі використання відновлюваних джерел енергії; впро-

вадження сонячних, вітрових та інших відновлюваних джерел енергії для зниження залежності від традиційних енергоресурсів; енергозберігаючі технології та можливість отримання через їх комбінацію синергічний ефект.

Постійна актуалізація потреби інвестування в сучасні енергозберігаючі технології, які дозволяють знизити енергоспоживання та підвищити ефективність використання енергії, сприяє як оптимізуванню собівартості товарів і послуг, так і забезпеченню безперервного функціонування підприємства, спираючись на мотивацію відповідного персоналу та лідерства в цілому. «В контексті спільного і різного між лідерами і керівниками підприємства слід додати, що керівник офіційно представляє фінансово-економічні, кадрово-компетентні, інноваційно-інвестиційні, майнові, ринкові інтереси, а лідер діє здебільшого контекстно, тобто здебільшого ситуаційно. В правовому полі також значно відрізняються права та обов'язки керівника, які закріплені в законному порядку (юридично) та наділений встановленою системою санкцій, які закріплені в нормативно-правовому забезпеченні діяльності підприємства» [2].

Використання процесного підходу в управлінні керівниками-лідерами сприяє впровадженню нових технологій через відкритість інноваційності реалізації функцій, які можуть підвищити енергоефективність та знизити витрати на енергію. Це включає: впровадження новітніх технологій – використання передових рішень, таких як інтернет речей (IoT), великі дані та штучний інтелект для оптимізації енергетичних процесів; постійне навчання та розвиток - забезпечення навчання персоналу для роботи з новітніми технологіями та розвиток культури постійного вдосконалення. Також «цифровізація суспільного розвитку істотно вплинула на процеси управління економічними системами..., яке передбачає можливість зміни стратегій розвитку підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища на основі постійного моніторингу та аналітичної обробки інформації, дослідження досвіду інших підприємств та впровадження нових методів і технологій для

прийняття управлінських рішень» [8, с. 3122].

Україна стикається з серйозними проблемами в управлінні відходами та забезпечення енергоефективності. Недостатня кількість сучасних полігонів для зберігання твердих побутових відходів, а також відсутність ефективної системи їх переробки призводить до накопичення сміття і забруднення навколишнього середовища. Сміттєзвалища часто не відповідають екологічним стандартам і становлять небезпеку для ґрунтових вод і повітря потребують в формуванні заходів, які через поєднання дієвих інструментів дозволять отримати синергічний ефект також завдяки відновлюваним джерелам енергії.

Через військові дії та економічні труднощі Україна зіткнулася з енергетичною кризою, що змусило країну збільшити використання вихлопних видів палива, таких як вугілля та нафта. Це призводить до підвищення рівня забруднення повітря та викидів парникових газів, що посилює проблему зміни клімату. Також проблема підтримання екологічної безпеки через діяльність підприємств стоїть дуже гостро, оскільки Україна стикнулася з низкою значних викликів в сфері екологічної безпеки останніх років. Ці перепони мають широкий спектр впливу на навколишнє середовище, здоров'я населення та економічний розвиток країни на підставі створення умов підтримання енергетичної безпеки підприємств та їхнього стійкого функціонування.

Руйнування промислових об'єктів, електростанцій, хімічних заводів та нафтохранищ призвело ще й до масштабного забруднення повітря, води та ґрунтів. Зокрема, обстріли та бомбардування спричинили викиди токсичних речовин, що створює серйозну загрозу для здоров'я населення і навколишнього середовища. З метою візуального представлення змін ключових макроекономічних показників енергетичної безпеки підприємств в Україні за період з 2020 по 2023 рік. Це дозволяє наочно продемонструвати динаміку таких важливих аспектів, як загальне кінцеве споживання енергії, залежність від імпорту енергоресурсів, енергетична інтенсивність та частка відновлюваних джерел енергії. Використання графіка дає

зможу краще зрозуміти вплив різних факторів, зокрема війни та міжнародної допомоги, на енергетичну безпеку країни. На рис. 1 графік показує зміни ключових макроекономічних показників енергетичної безпеки підприємств в Україні у відсотках до попе-

реднього року за період з 2020 по 2023 рік. Ці показники включають загальне кінцеве споживання енергії, залежність від імпорту енергоресурсів, енергетичну інтенсивність та частку відновлюваних джерел енергії.

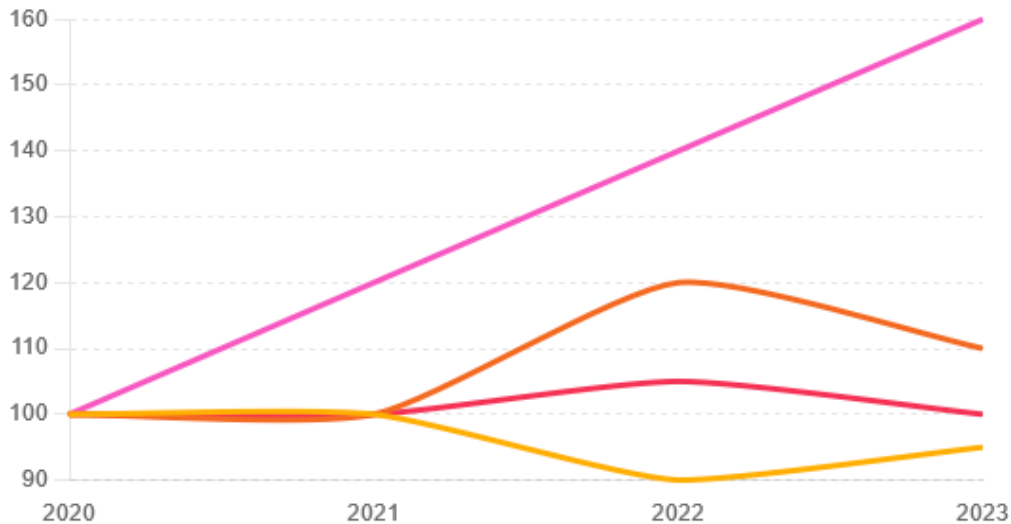


Рис. 1. Порівняння макроекономічних показників енергетичної безпеки підприємств в Україні (2020–2023) [13, 15, 16, 17]

Примітка: Загальне кінцеве споживання енергії (%), залежність від імпорту енергоресурсів (%), енергетична інтенсивність (%), частка відновлюваних джерел енергії (%)

Графік ілюструє, як основні показники енергетичної безпеки України змінювалися протягом 2020–2023 років. Незважаючи на значні виклики, зокрема через війну, Україна змогла відновлювати свою енергетичну інфраструктуру та збільшувати частку відновлюваних джерел енергії. Це відображає стійкість країни та її здатність адаптуватися до складних умов. В цьому контексті мотивація лідерства є одним з ключових факторів досягнення результатів.

Енергетична безпека як основа ритмічного функціонування будь-якого підприємства, оскільки вона визначає його здатність забезпечити безперебійне енергопостачання для виконання всіх операцій в процесному підході. Це питання набуває особливої актуальності в умовах сучасних викликів, таких як зростання енергетичних потреб, зниження доступності традиційних енергоресурсів, економічна нестабільність і зміни клімату. Енергетична безпека включає в себе управління ризиками, пов'язаними з перебоями в постачанні енергії, та оптимізацію використання енергоресурсів через застосування

процесного підходу в управлінні. Підприємства, які успішно забезпечують енергетичну безпеку із застосуванням гібридних навичок та використання інтелектуального капіталу, можуть знижувати операційні витрати, підвищувати свою конкурентоспроможність та забезпечувати стабільне функціонування навіть в умовах кризи.

Лідери підприємств відіграють ключову роль у забезпеченні енергетичної безпеки, оскільки їх рішення та дії визначають напрямок розвитку компанії в цій сфері. Вони відповідають за розробку стратегій на підставі бізнес-процесів в управлінні, які дозволяють органічно інтегрувати енергетичні питання у загальну стратегію підприємства. Це включає планування довгострокових заходів з підвищення енергоефективності, впровадження систем енергоменеджменту та забезпечення відповідності енергетичних процесів вимогам безпеки і сталого розвитку мотивація лідерства.

Ініціювання інновацій є ще одним важливим аспектом ролі лідера. Впровадження нових технологій та методів використання

інтелектуального капіталу може значно підвищити енергоефективність підприємства та знизити залежність від зовнішніх енергетичних постачальників. Лідери, які активно підтримують інновації, сприяють розвитку підприємства та його здатності адаптуватися до змін на ринку. До того ж «формування та реалізація дієвого механізму управління холістичним розвитком підприємства з урахуванням процесів інтелектуалізації дає йому можливість досягти гідного рівня конкурентоспроможності на всіх ринках та використати доступні переваги сучасних інформаційних технологій» [3].

Навчання та розвиток персоналу також є критично важливими для забезпечення енергетичної безпеки. Лідери повинні створювати культуру усвідомлення енергетичних проблем серед співробітників, сприяти їх постійному навчанню та підвищенню кваліфікації у сфері енергетичних технологій. Це допомагає формувати команду, яка здатна ефективно використовувати енергетичні ресурси та впроваджувати нові рішення. При мотивації досягнення цілей підприємства використовуються як фінансові, так і нефінансові стимули для підвищення взаємодії учасників бізнес-процесів та лідерів колективів працівників.

Фінансові стимули включають бонуси та премії за досягнення конкретних цілей в області енергоефективності. Це може бути ефективним засобом стимулювання лідерів до впровадження заходів, що знижують енергоспоживання та підвищують ефективність використання енергоресурсів. Крім того, інвестиції в розвиток, зокрема фінансування проектів, які сприяють підвищенню енергоефективності, також можуть стимулювати лідерів до активних дій у цій сфері.

Визнання та нагороди за досягнення у забезпеченні енергетичної безпеки можуть мати значний вплив на мотивацію лідерів. Публічне визнання досягнень створює позитивний імідж лідера та підвищує його авторитет серед співробітників і партнерів. Професійний розвиток також є важливим аспектом мотивації. Можливості для навчання та підвищення кваліфікації у сфері енергетичних технологій сприяють формуванню компетентних та мотивованих лідерів, здатних

ефективно керувати енергетичними ресурсами підприємства.

**Висновки.** Енергетична безпека є надзвичайно важливою для стабільного функціонування підприємств, особливо в умовах сучасних викликів, таких як обмежені ресурси, зростаючі вимоги до енергоефективності та глобальна економічна й політична нестабільність. Лідерство у сфері енергетичної безпеки передбачає ефективне управління енергетичними ресурсами, розробку та впровадження довгострокових стратегій, які включають використання відновлюваних джерел енергії та інноваційних технологій.

Мотивація лідерів через успішне впровадження стратегій енергетичної безпеки, охоплює внутрішні та зовнішні фактори, що спонукають лідерів до прийняття рішень, спрямованих на досягнення організаційних цілей також через використання інтелектуального капіталу. Розуміння різних теорій мотивації, таких як теорія потреб Маслоу, теорія двох факторів Герцберга, теорія очікувань Врума, теорія самовизначення Десі та Райана, а також теорія справедливості Адамса, допомагає керівникам ефективніше управляти своїми командами та підвищувати їхню мотивацію.

Використання фінансових і нефінансових стимулів дозволяє реалізовувати перспективні заходи з мотивації лідерів. Фінансові стимули, такі як бонуси та премії за досягнення цілей у сфері енергоефективності, сприяють залученню лідерів до енергетичних проектів. Нефінансові стимули, включаючи визнання досягнень та можливості для навчання, підвищують мотивацію та професійний розвиток лідерів.

Україна стикається з численними викликами у сфері екологічної безпеки, зокрема військовими діями, проблемами з управлінням відходами, забрудненням водних ресурсів та лісовими пожежами. Відсутність належного екологічного законодавства та контролю ускладнює вирішення цих проблем. Для досягнення значного прогресу у забезпеченні екологічної безпеки потрібен комплексний підхід та фінансово-економічна міжнародна підтримка.

Таким чином, мотивація лідерства як вирішальний фактор у досягненні енергетичної та екологічної безпеки підприємств

сприяє впровадженню стратегічних підходів з використання інтелектуального капіталу, впровадженню бізнес-процесів в управлінні та отримання синергічного ефекту. А ефективне лідерство, підкріплене розумінням мотиваційних теорій та використанням відповідних стимулів, може забезпечити стабільне енергопостачання, підвищення енергоефективності та стійкість підприємств до сучасних викликів.

### Література

1. Аналіз сталого розвитку – глобальний і регіональний контексти: [монографія]. Наук. кер. проекту М.З. Згуровський; Міжнар. рада з науки (ICSU), Світ. центр даних з геоінформатики та сталого розв., Ін-т приклад. систем аналізу НАН України і МОН України. К.: НТУУ «КПІ», 2010 .Ч. 1 : Глобальний аналіз якості та безпеки життя людей. Відп. ред. В.Я. Шевчук ; виконавці: А.О. Болдак та ін.. 2010. 252 с.
2. Ареф'єв С. Генеза розвитку лідерства в управлінні економічними інтересами підприємства. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2020. Випуск 9(18).
3. Ареф'єва О.В., Полоус О.В. Соціально-економічні умови інтелектуалізації управління holisticним розвитком підприємства. *Збірник наукових праць Національного університету кораблебудування ім. Макарова*. 2019. №2(476). С. 29-36. DOI: [https://doi.org/10.15589/znp2019.2\(476\).5](https://doi.org/10.15589/znp2019.2(476).5)
4. Губський Б.В. Економічна безпека України: методологія виміру, стан і стратегія забезпечення: моногр. Київ: Укрархбудінформ, 2001. 122 с.
5. Мушнікова С.А. Прийнятний рівень загроз і ризиків безпеки розвитку підприємств як вихідний параметр визначення біфуркаційних станів. *Бізнес-Інформ*. 2020. №1. С. 230-236. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-230-236>
6. Національний інститут стратегічних досліджень. (2021). Енергетична безпека України: перспективна модель управління ризиками. URL: [niss.gov.ua](http://niss.gov.ua)
7. Adams, J. S. Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*. 1965. № 2. С.267-299.
8. Arefiev S., Lagodiienko V., Tkachev V., Stavroiani S., Shevchenko O. Marketing and logistics in the adaptive management of enterprises in the conditions of digitalization. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2023. Vol. 101. № 8. P. 3121-3132. <http://www.jatit.org/volumes/Vol101No8/26Vol101No8.pdf>
9. Arefieva O., Polous O., Arefiev V., Kopcha Y., Gupta Sandeep Kumar. Intellectualization Of Human Capital Development In Digital Economics. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 2020. Vol. 29, №. 8s, Pp. 2297-2303. <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/issue/view/278>
10. Deci E. L., Ryan R. M. The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 2000. 11(4), Pp. 227-268.
11. European-Ukrainian Energy Agency (EUEA). EUEA review of the Energy Security Strategy of Ukraine. Retrieved from [EUEA](http://EUEA).
12. Herzberg F. Work and the Nature of Man. Cleveland, World Publishing Company, 1966. 203 p.
13. Foreign Policy Research Institute (FPRI). Synchronized: The Impact of the War on Ukraine's Energy Landscape. Retrieved from FPRI.
14. International Energy Agency (IEA). Ukraine Energy Profile – Analysis. Retrieved from IEA.
15. International Monetary Fund (IMF). Ukraine: Request for Stand-By Arrangement-Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Ukraine. Retrieved from IMF.
16. Korytko T., Bryl I., Piletska S., Arefiev S., Arefieva O. Strategy of innovative development of an enterprise on the basis of evaluation of its intellectual capital. *Scientific Bulletin of National Mining University*. 2021, № 3, p. 134-141. 8p. <http://nvngu.in.ua/index.php/en/archive/on-the-issues/1866-2021/content-3-2021/5886-134>
17. Kuzior, A.; Arefiev, S., Poberezhna, Z. (2023). Informatization of innovative technologies for ensuring macroeconomic trends in the conditions of a circular econ and Complexity, 9 (1), 10-20.
18. Lepeyko T., Chernoiivanova H., Pererva I., Poberezhna Z., Zabashtanska T. The Role of the Mechanism of Attracting Investment Resources in the Innovative Development of Enterprises in the Context of the Digital Economy Development. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, Vol.21 №.11, 2021. P. 223-229.
19. Maslow, A.H. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 1943. Vol. 50. № 4. P. 370-396.
20. Nasir M., Shafique M., & Yu H. The Effects of Transformational Leadership, Organizational Innovation, Work Stressors and Creativity on Employee Performance in SMEs. *Frontiers in Business Studie*. 2020.
21. Tengi L., Savovic S. & Wood M.. The Concept of Transformational Leadership and Its Organizational Effects. *Frontiers in Public Universities in Saudi Arabia*. 2017.
22. Vroom V.H. Work and Motivation. New York: Wiley. 1964. P. 289-315.

### References

1. Shevchuk, V.Ya. (Ed.). (2010). Analiz staloho rozvytku – hlobalnyi i rehionalnyi konteksty. M.Z. Zghurovskiy (Science leader). Mizhnarodna Rada z nauky (ICSU), Svitovyi tsentr danykh z heoinformatyky ta staloho rozvytku, Instytut prykladnykh system. analizu NAN Ukrainy i MON Ukrainy. Kyiv: NTUU «KPI», 2010 .Ch. 1: Hlobalnyi analiz yakosti ta bezpeky zhyttia liudei.
2. Arefiev, S. (2020). Heneza rozvytku liderstva v upravlinni ekonomichnyimi interesamy pidpriemstva. Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka, Ser. «Ekononika», Issue 9(18).



[https://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-01)

3. Arefieva, O.V., & Polous, O.V. (2019). Sotsialno-ekonomichni umovy intelektualizatsii upravlinnia kholistychnym rozvytkom pidpriemstva. Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoho universytetu korablebuduvannia im. Makarova, 2(476), 29-36. DOI: [https://doi.org/10.15589/znp2019.2\(476\).5](https://doi.org/10.15589/znp2019.2(476).5)
4. Hubsnyi, B.V. (2001). Ekonomichna bezpeka Ukrainy: metodolohiia vymiru, stan i stratehiia zabezpechennia: mo-nohr. Kyiv: Ukrarkhbudinform.
5. Mushnykova, S.A. (2020). Pryiniatnyi riven zahroz i ryzykiv bezpeky rozvytku pidpriemstv yak vykhidnyi parametr vyznachennia bifurkatsiinykh staniv. *Biznes-Inform*, (1), 230-236. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-230-236>
6. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzen. (2021). Enerhetychna bezpeka Ukrainy: perspektyvna model upravlinnia ryzykamy. Retrieved from [niss.gov.ua](http://niss.gov.ua)
7. Adams, J. S. Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*. 1965. № 2. C.267-299. [https://doi.org/10.1016/s0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/s0065-2601(08)60108-2)
8. Arefiev, S., Lagodiienko, V., Tkachev, V., Stavroiani, S., & Shevchenko, O. (2023). Marketing and logistics in the adaptive management of enterprises in the conditions of digitalization. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. Vol. 101. №8. P. 3121-3132. <http://www.jatit.org/volumes/Vol101No8/26Vol101No8.pdf>
9. Arefieva, O., Polous, O., Arefiev, V., Kopcha, Y., & Gupta, Sandeep Kumar. (2020). Intellectualization Of Human Capital Development In Digital Economics. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 2020. Vol. 29, №. 8s, Pp. 2297-2303. <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/issue/view/278>
10. Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), Pp. 227-268.
11. European-Ukrainian Energy Agency (EUEA). EUEA review of the Energy Security Strategy of Ukraine. Retrieved from [EUEA](http://euea.europa.eu).
12. Herzberg F. *Work and the Nature of Man*. Cleveland, World Publishing Company, 1966. 203 p.
13. Foreign Policy Research Institute (FPRI). *Synchronized: The Impact of the War on Ukraine's Energy Landscape*. Retrieved from FPRI
14. International Energy Agency (IEA). *Ukraine Energy Profile – Analysis*. Retrieved from IEA.
15. International Monetary Fund (IMF). *Ukraine: Request for Stand-By Arrangement-Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Ukraine*. Retrieved from IMF.
16. Korytko, T., Bryl, I., Piletska, S., Arefiev, S., Arefieva, O. (2021). Strategy of innovative development of an enterprise on the basis of evaluation of its intellectual capital. *Scientific Bulletin of National Mining University*, (3), 134-141. 8p. <http://nvngu.in.ua/index.php/en/archive/on-the-issues/1866-2021/content-3-2021/5886-134> <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/134>
17. Kuzior, A.; Arefiev, S., & Poberezhna, Z. (2023). Informatization of innovative technologies for ensuring macroeconomic trends in the conditions of a circular econ and Complexity, 9(1), 10-20. <http://dx.doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.01.001>
18. Lepeyko, T., Chernoiivanova, H., Pererva, I., Poberezhna, Z., & Zabashtanska, T. (2021). The Role of the Mechanism of Attracting Investment Resources in the Innovative Development of Enterprises in the Context of the Digital Economy Development. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, Vol.21 №.11, 2021. P. 223-229. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.11.31>
19. Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, Vol. 50, (4), 370-396.
20. Nasir, M., Shafique, M., & Yu, H. (2020). The Effects of Transformational Leadership, Organizational Innovation, Work Stressors and Creativity on Employee Performance in SMEs. *Frontiers in Business Studie*.
21. Tengi, L., Savovic, S. & Wood, M. (2017). The Concept of Transformational Leadership and Its Organizational Effects. *Frontiers in Public Universities in Saudi Arabia*.
22. Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley. Pp. 289-315.

## LEADERSHIP MOTIVATION IN ENSURING ENERGY SECURITY OF ENTERPRISES THROUGH INTELLECTUALIZATION OF THE PROCESS APPROACH IN MANAGEMENT

*S. O. Arefiev, D.E., Professor, Hochschule Rhein Main, Wiesbaden, Germany,*

*O. V. Arefieva, D.E., Professor, National Aviation University,*

*K. V. Antonenko, Ph. D (Econ.), Associate Professor, National Aviation University,*

*V. I. Slastianyukova, Student, Ukrainian Engineering Pedagogics Academy*

**Methods.** The study was conducted on the basis of the use of methods of analysis and synthesis, which were used to identify the components of energy security of enterprises; factor analysis – when establishing internal and external factors of the formation of motivation of leaders in the implementation of the energy saving strategy of their enterprises; comparison – when highlighting the specifics of classical theories of motivation.

**Results.** The article examines the role of leadership motivation in achieving energy security of enterprises. Classical concepts of motivation are considered, in particular: Maslow's hierarchy of needs, Herzberg's two-factor theory, Vroom's expectancy theory, Deci and Ryan's self-determination theory, and Adams' equity theory. Their comparison was made and specific features were established. The internal and external factors that stimulate leaders to make decisions aimed at achieving organizational goals based on the implementation of a process approach are singled out. Personal ambitions and aspirations of the leader, as well as social and organizational conditions that determine his behavior, are identified as the main factors.

The importance of transformational leadership in ensuring the energy security of enterprises is emphasized. It is determined that it stimulates creativity and innovation, which are key factors for increasing energy efficiency and stability of energy systems.

**Novelty.** It has been proven that leadership in the field of energy security of the enterprise includes the ability of the manager to effectively manage the company's energy resources, ensuring the stability and efficiency of their use. This involves the development and implementation of energy strategies, risk management, the implementation of innovations and constant training and development of personnel. It has been established that the motivation of leaders is an important component of the successful implementation of energy security strategies.

**Practical value.** This study will be useful for enterprises seeking to improve the efficiency of their resource management in order to ensure energy security.

**Keywords:** energy security, leadership, energy efficiency, renewable energy sources, environmental security, economic motivation, process approach in management, synergistic effect, use of intellectual capital, hybrid skills.

*Надійшла до редакції 31.05.24 р.*