

УДК 658:001.8(477)

JEL: I21, M10, M53

DOI: 10.18524/2413-9998.2025.3(61).350374

**В. В. Олійник**

здобувач третього рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент

E-mail: vadim220788@gmail.com

ORCID: 0009-0000-2954-7403

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

Французький бульв., 24/26, м. Одеса, 65059, Україна

## **МОТИВАЦІЙНИЙ КОНТЕКСТ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО КАПІТАЛУ В УКРАЇНІ**

У статті розглядається мотиваційний контекст як системоутворюючий чинник інноваційного розвитку управлінського капіталу в сучасних організаціях. Уточнюється зміст мотиваційного контексту через інтеграцію положень класичних і сучасних теорій мотивації з концепцією управлінського капіталу, що дозволяє розкрити його роль у трансформації управлінських знань, базових і спеціальних компетенцій, професійного досвіду в систему управлінських інновацій. Акцентується увага, що мотиваційний контекст виступає інтеграційним механізмом поєднання внутрішньої мотивації управлінського персоналу, організаційної культури та системи управлінських стимулів, який визначає стійкість інноваційної поведінки менеджменту. Обґрунтовується позиція, що домінування формального або виключно стимулюючого підходу до мотивації знижує ефективність інвестицій у розвиток управлінського капіталу та обмежує інноваційну спроможність організацій. Результати дослідження можуть бути використані при формуванні мотиваційних систем управління та розробленні програм розвитку управлінського персоналу.

**Ключові слова:** управлінський капітал, мотивація, мотиваційний контекст, інноваційний розвиток, управлінські інновації, організаційна культура, управлінський персонал, професіоналізація менеджменту, інтегральна якість, результативність менеджменту.

**Вступ.** Сучасний етап соціально-економічного розвитку характеризується зростанням ролі управлінських інновацій як ключового чинника підвищення конкурентоспроможності організацій та їх адаптивності до умов нестабільного зовнішнього середовища. У цьому контексті особливого значення набуває управлінський капітал, який акумулює знання, професійні компетентності, управлінський досвід і здатність менеджменту до прийняття ефективних і, особливо, результативних управлінських рішень. Водночас практика свідчить, що наявність розвиненого управлінського потенціалу сама по собі не гарантує появу управлінсько-

го капіталу, який має бути направлений на результативність інноваційного розвитку організацій. В цілому, управлінський потенціал має певну інноваційну цінність, коли він адаптований під отримання результатів управлінської діяльності кадрів менеджменту. Тут потрібно зазначити, що однією з ключових причин обмеженої інноваційної активності управлінського персоналу (лінійного і функціонального) є недостатня увага до мотиваційних умов реалізації управлінського капіталу. У більшості наукових досліджень мотивація розглядається переважно як інструмент стимулювання управлінської діяльності або елемент системи управління персоналом, тоді як її системна роль у забезпеченні інноваційного розвитку управлінського капіталу залишається недостатньо розкритою. Це зумовлює потребу у поглибленому аналізі мотиваційного контексту як чинника трансформації управлінських знань і компетентностей у практичні управлінські інновації, направленість і впровадження яких концентрується в системі формування і розвитку управлінського капіталу. Констатація факту, що інноваційний розвиток управлінського капіталу практично реалізується через управлінські інновації в професійну систему менеджменту, зобов'язує нас актуалізувати дослідження проблем щодо нового статусу управлінських інновацій, порівнюючи їх з технологічними інноваціями. Важливим аспектом розгляду цієї проблеми залишається визначення адаптивного рівня розвитку менеджерської (управлінської) науки, яка формує науково-аналітичний потенціал управлінських інновацій і загальну методологію інноваційного розвитку управлінського капіталу як сучасного фактору розвитку професійного менеджменту в цілому. Мотиваційний контекст в системі дій щодо практичної реалізації вказаних процесів є визначальним і потребує подальших фундаментальних і прикладних досліджень.

**Огляд літератури.** Важливу теоретичну основу аналізу мотиваційного контексту становлять класичні та сучасні теорії мотивації. Історія та різноманіття теорій і практик мотивації отримали багато уваги та наукових досліджень різних авторів [15, с. 243-271]. Але, враховуючи саме проблематику нашого дослідження, потрібно особливо звернути увагу на деякі специфічні мотиваційні підходи, які характеризують мотиваційні цінності вищого гатунку. Так, у межах теорії ієрархії потреб А. Маслоу акцентується, що вищі рівні потреб - потреби у визнанні та самореалізації - є ключовими для творчої та інноваційної діяльності управлінців [8, с. 11]. Мотиваційні ідеї А. Маслоу продовжує досліджувати С. Кауф-

ман, який починає формувати новий погляд на самореалізацію і пропонує доповнену ієрархію потреб А. Маслоу, яка актуалізує потреби для зростання й трансцендентності [11, с. 29-30]. В той же час, виявляється, що самоактуалізація – це лише відрізок шляху і С. Кауфман пропонує пройти його до кінця з метою піднятися на найвищий рівень єдності й гармонії із собою і світом [8, с. 18, 31]. Тут необхідно зауважити, що потяг до пізнання, і як результату, - творчості, креативності та інноваційного розвитку, є основною рушійною силою до самоактуалізації. Причому саме цей потяг до пізнання нового неможливо повністю звести до жодної іншої потреби. Інший сучасний дослідний мотиваційних цінностей Р. Грін, визначає відчуття справжньої професійної майстерності як відчуття кращого володіння реальністю, іншими людьми і самим собою. В процесі, що веде до цієї найвищої форми сили, можна виділити три окремих фази або рівні, а саме, перший – учнівство, другий – творчо-активність, третій – майстерність [4, с. 8, 10]. В той же час, формується і практично реалізовується мотиваційний контекст досягнення так званої «стратегії доповненої реальності», яка потрібна сьогодні кожній організації. Доповнена реальність, або AR–технології (англ. augmented reality), які визначаються як набір технологій для накладання цифрових даних і образів на фізичний світ з метою подолання цієї прірви та вивільнення досі недоторканих і унікальних можливостей людини [14, с. 107]. Крім того, розвиток штучного інтелекту, особливо періоду сингулярності, направляє професійний менеджмент на створення адаптованих механізмів взаємодії людей і машин з операційною системою штучного інтелекту високих хвиль розвитку [12, 77-78, 85-88]. В той же час, проблематиці саме мотиваційного контексту інноваційного розвитку управлінського капіталу приділено недостатньо уваги, що потребує подальших досліджень, оскільки розвиток управлінського капіталу формує інноваційну парадигму професійної системи менеджменту в XXI столітті.

**Метою статті** є обґрунтування мотиваційного контексту як системоутворюючого чинника інноваційного розвитку управлінського капіталу та розкриття його ролі у формуванні стійкої інноваційної поведінки управлінського персоналу.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети використано теоретичні узагальнення класичних і сучасних теорій мотивації, а також методи системного та структурно-логічного аналізу. У дослідженні застосовано методи аналізу літературних джерел, порівняльного

аналізу, системного та ситуаційного підходів, експертно-аналітичного підходу, а також методи синтезу та моделювання для розробки базових конструктів інноваційного розвитку управлінського капіталу.

**Результати та обговорення.** Інноваційний розвиток управлінського капіталу є складним багатовимірним процесом, що зумовлюється не лише наявністю управлінських знань, засвоєних компетенцій і досвіду, а й рівнем мотиваційної залученості суб'єктів управління до процесів змін. У сучасних умовах прискореної цифрової трансформації, нестабільності соціально-економічного середовища та зростання вимог до якості управлінських рішень мотиваційний контекст набуває статусу ключового чинника, який визначає здатність управлінського капіталу до саморозвитку, оновлення та генерації інновацій. Управлінський капітал доцільно розглядати як динамічну систему, що включає інтелектуальні, професійні, соціальні та поведінкові компоненти управлінської діяльності. Проте сам по собі накопичений управлінський потенціал не гарантує інноваційного розвитку. Його реалізація залежить від мотиваційного середовища, в межах якого формується готовність управлінців ініціювати зміни, брати на себе відповідальність за нові управлінські рішення та діяти в умовах невизначеності.

Враховуючи позиції щодо різних трактовок у використанні мотиваційних цінностей і форм стимулювання інноваційної активності людських ресурсів, зацентруємо увагу на тому факті, що інноваційний розвиток управлінського капіталу можливий лише за умови, що базові потреби менеджменту задоволені, а організація створює умови для реалізації їхнього професійного потенціалу. Тут важливо звернути увагу на наступні концептуальні позиції формування і розвитку управлінського капіталу.

*Перше.* Управлінський капітал виступає як результат якісного розвитку професійної системи менеджменту. Якщо немає в суспільстві умов для позитивного розвитку системи менеджменту, то говорити про якісні форми наукового, аналітичного і практичного прогресу управлінського капіталу не приходиться. Мотиваційний контекст в даних обставинах розглядається як підтримуючий елемент сфери управлінської діяльності, але без спроможності забезпечувати системну інноваційну динаміку її розвитку. Об'єктивність мотиваційної оцінки роботи кадрів менеджменту, як правило, є досить проблематичною, оскільки немає точних критеріїв щодо мотиваційних цінностей і форм стимулювання управлінської праці. Крім того, характер діяльності кадрів менеджменту

ту в таких обставинах може не визначатися, власне, природою управлінських знань, компетенцій і досвіду. Професіональний підхід до управлінської праці визначається розумінням її сучасної специфічності і обов'язково підтверджується необхідністю спеціалізованої менеджерської підготовки впродовж усієї управлінської кар'єри.

*Друге.* Активність використання тези класичної політичної економії, що продуктивною є тільки та праця, яка створює матеріальні цінності, а усі інші види праці є непродуктивними, приводить нас сьогодні до появи певних протиріч в розумінні управлінського капіталу. Якщо управлінська праця розглядається як непродуктивна, що прямо впливає на формат її оцінки, то яким чином управлінський капітал, який є результатом професійної управлінської праці, має давати конкретний прибуток. З іншої сторони, досить інноваційна ідея щодо сучасного розвитку процесу капіталізації інтелектуальних людських ресурсів у форматах інтелектуального, управлінського, емоційного і соціокультурного капіталів, приводить нас до думки, що інтелектуальна праця перестає бути непродуктивною, але конструкт її практичного прояву повинен мати матеріальну форму. Зрозуміло, що складність даних процесів є очевидною і потрібно продовжувати дослідження процесів капіталізації інтелектуальних людських ресурсів, але що важливо зауважити вже зараз, - процеси капіталізації інтелектуальних людських ресурсів у форматі управлінського капіталу потребують чіткого визначення позицій щодо об'єкту капіталізації. Іншими словами, що виступає професійною базою знань науки, аналітики і практики менеджменту, яку, з врахуванням інноваційної динаміки розвитку, потрібно капіталізувати.

*Третє.* Мотиваційна цінність управлінського капіталу в його структурно-змістовній професійній наповненості потенціалу, який адаптований до реалій розвитку і можливостей отримання позитивного результату від управлінських дій кадрів менеджменту. Для менеджменту важлива результативність дій, ніж його потенціал можливостей, але позитивне досягнення необхідних цілей сьогодні є неможливим фактом без попередньої професійної і системної підготовки кадрів менеджменту [12, с. 20–23]. А тому, формування і розвиток управлінського капіталу потребує активізації процесу професіоналізації менеджменту. Менеджмент має отримати конкретний соціальний статус у відповідності до професії, науки і специфічної практики. Крім того, в системі менеджменту потрібно звернути увагу і активно почати впроваджувати механізми управлінського

конституціоналізму і демократичної меритократії [12, с. 36, 50].

*Четверте.* Для забезпечення інноваційного розвитку управлінського капіталу важливим аргументом є система розробки та практичного впровадження управлінських інновацій. Управлінські інновації, які першочергово направлені на розвиток базових елементів професійної системи менеджменту, - це функції, методи, структура і сполучні процеси менеджменту, формують також на цій основі інноваційний розвиток інших напрямків діяльності менеджменту [10, с. 24–27]. Крім того, управлінські інновації сьогодні потребують зміни наукового і практичного статусу, - вони не просто мають зрівнятися по статусу з технологічними інноваціями, а і мати більш пріоритетну силу, адже саме професійний менеджмент має визначати стратегію інноваційного розвитку, а не бути в якості супроводжувачого елемента до технологічного прогресу. Зрозуміло, що така позиція менеджменту і управлінських інновацій має мати доказовий характер, особливо зі сторони розвитку науки менеджменту.

*П'яте.* Мотиваційний контекст інноваційного розвитку управлінського капіталу направлений на констатацію того факту, що усі учасники даного процесу мають бути мотивовані на необхідному (просто відтворення людських ресурсів) і достатньому (якість розширеного відтворення людських ресурсів) рівнях. Особливо це стосується процесу розробки і практичної реалізації усіх компонентів управлінського процесу, а це базові ресурсні умови, система пріоритетних цілей, граничні умови, «суб'єктно-об'єктна» взаємодія [10, с.18-19]. Важливо зауважити, що лише правильно визначені показники контуру управління створюють об'єктивні умови для інноваційного розвитку менеджменту і організації і цілому.

Отже, мотиваційні механізми менеджменту можуть мати досить широкий спектр дії для забезпечення інноваційного розвитку організації, але, в першу чергу, є необхідність якісної підтримки саме усіх учасників управлінського процесу, які на ділі генерують інноваційний процес і виводять організацію на новий рівень розвитку. При цьому, умовно кажучи, «лінія мотивації» по ієрархії управління і виконання необхідних робіт не може мати розриви і втрачати системність. Розглянемо деякі особливості даного процесу з позицій інноваційного розвитку управлінського капіталу, враховуючи, що мотиваційний контекст (умови) має певну динаміку розвитку і особливості практичного використання.

Мотиваційний контекст тісно пов'язаний з організаційною культурою та стилем лідерства. Трансформаційне лідерство, засноване на

довірі, натхненні та підтримці інноваційних ініціатив, сприяє формуванню мотиваційного середовища, у якому управлінський капітал реалізує себе як джерело управлінських інновацій. За таких умов знижується страх помилок, підвищується готовність до експериментування та формується культура навчання на управлінському досвіді. Потрібно також зауважити, що мотиваційний контекст також визначає ефективність інвестицій у розвиток управлінського капіталу. Освітні програми з коучингу, менторства та участь у стратегічних проєктах дають інноваційний ефект лише тоді, коли менеджери мотивовані застосовувати нові знання на практиці. За відсутності мотиваційної підтримки такі інструменти перетворюються на формальні заходи, що не забезпечують реального оновлення управлінських практик.

Мотиваційний контекст інноваційного розвитку управлінського капіталу виступає інтеграційним механізмом, який поєднує індивідуальні управлінські компетентності з колективними стратегічними цілями організації. Він забезпечує перехід від накопичення управлінських знань до їх практичного використання в інноваційній діяльності, підвищує адаптивність управлінської системи та створює передумови для сталого організаційного розвитку. В той же час, подальший інноваційний розвиток управлінського капіталу потребує досягнення інтегральної якості як комплексної характеристики, що відображає сукупну здатність менеджменту організації ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення стратегічних цілей та забезпечення сталого розвитку. Висока інтегральна якість означає, що управлінський капітал є не просто ресурсом, а стратегічним активом, який забезпечує синергетичний ефект для всієї організації. До базових структурних характеристик інтегральної якості управлінського капіталу потрібно віднести наступні положення.

1. Професійний склад кадрів менеджменту, що підтверджується сукупністю знань, досвіду, лідерських якостей та здатності управлінців приймати стратегічні рішення в умовах невизначеності.

2. Ефективність управлінських процесів на основі якісної системи комунікацій, швидкості прийняття рішень та рівня впровадження інноваційних методів управління, готовності до інноваційних і креативних управлінських рішень.

3. Результативність управлінських дій, яка доводить здатність управлінського капіталу генерувати додану вартість та підвищувати конкурентоспроможність підприємства.

4. Адаптивність механізмів ефективності і результативності менеджменту, що означає ступінь гнучкості менеджменту до змін зовнішнього середовища (економічних, технологічних, соціальних).

5. Високий рівень готовності кадрів менеджменту до швидкого і системного професійного навчання, що потребує фундаментальних, структурно-функціональних і прикладних професійних знань з попередніх періодів підготовки.

Інноваційні фактори розвитку управлінського капіталу представлені в таблиці 1 і вони додатково, з врахуванням базових тенденцій цього розвитку, створюють умови для досягнення необхідного рівня його інтегральної якості. При усій важливості сучасного розвитку штучного інтелекту саме процес професіоналізації управлінської діяльності, як основи формування інтегральної якості управлінського капіталу, має пріоритетне значення. Можливості штучного інтелекту в системі професійної управлінської діяльності стають технологічним інструментом і важливим фактором взаємодії з якісно підготовленими кадрами менеджменту. І що важливо, - кадри менеджменту у цій взаємодії мають відігравати основну стратегічну роль.

Табл. 1. Інноваційні фактори розвитку управлінського капіталу

<b>Інноваційний фактор</b>	<b>Характеристика процесу</b>
Штучний інтелект та Data-driven менеджмент	Використання платформ аналітики даних для прийняття рішень на основі прогнозованих моделей, а не лише інтуїції.
Цифрова грамотність та Soft Skills	Пріоритет зміщується від знання інструментів до здатності керувати цифровими трансформаціями та розвивати емоційний інтелект в умовах віддаленої роботи
Концепція Life-long Learning	Впровадження систем безперервного навчання через платформи навчання на мікрорівні для швидкої адаптації менеджерів до нових технологій.
Гнучкі методології управління (Agile & Holacracy)	Перехід від жорстких ієрархій до мережових структур, що підвищує швидкість реакції на ринкові зміни.
Управління талантами в глобальному середовищі	Розвиток капіталу через залучення крос-культурних команд та використання коворкінг-екосистем.
Екологічна та соціальна відповідальність (ESG)	Інтеграція принципів сталого розвитку в управлінську стратегію як фактор залучення інвестицій та лояльності працівників.

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 5; 14; 17]

Мотиваційні цінності інноваційного розвитку управлінського капіталу базуються на об'єктивній необхідності переходу від традиційного адміністрування до ціннісного орієнтованого управління, де людський капітал розглядається як ключовий інвестиційний актив. Без актуалізації і системного розвитку мотиваційного фактору інноваційний розвиток управлінської діяльності взагалі не представляється можливим, - образно кажучи, мотивація є «серцем» управлінського процесу як такого [10, с. 55-56; 16, с. 156-157]. В той же час, менеджмент – це не те місце, де ситуаційно можна рухатись до крайніх позицій, які є, в даному випадку, недопустимі. Для кадрів менеджменту, особливо для середнього і вищого рівня керівників, важливо мати почуття міри, пропорції і допустимого компромісу. Таким чином, процеси адміністрування залишаються важливими і в період використання можливостей штучного інтелекту та переходу до повного розкриття можливостей процесу капіталізації інтелектуальних людських ресурсів. Мотиваційні цінності розвитку управлінського капіталу представлені в структурованому вигляді в таблиці 2. Тут потрібно зазначити, що визначені мотиваційні цінності формують ціннісний мотиваційний механізм, який дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до умов цифровізації та війни, а й забезпечувати сталий розвиток через капіталізацію інтелектуальних людських ресурсів.

Табл. 2. Мотиваційні цінності інноваційного розвитку управлінського капіталу

Мотиваційні цінності	Характеристика процесу
<b>1. Стратегічні та інноваційні цінності</b>	
1.1. Інноваційна екосистема	Створення умов для генерації нових знань та постійної модернізації систем управління.
1.2. Цифрова культура	Розвиток компетенцій для роботи з ІТ-рішеннями, автоматизацією даних та ШІ, що стає основою конкурентоспроможності
1.3. Креативність та інтелектуальний розвиток	Пріоритет надається працівникам з високим творчим потенціалом, здатним генерувати нестандартні рішення.
<b>2. Соціально-гуманістичні цінності</b>	
2.1. ESG-орієнтованість	Інтеграція принципів екологічного, соціального та корпоративного управління (ESG) у систему мотивації.

2.2. Добробут працівників (Well-being)	Забезпечення фізичного та ментального здоров'я персоналу як передумова продуктивності
2.3. Інклюзивність та підтримка	Особливий акцент робиться на підтримці ветеранів, ВПО та інтеграції талантів, що повертаються з-за кордону.
<b>3. Стимулюючі професійні мотиви</b>	
3.1. Самореалізація та навчання	Мотиваційний ефект досягається через узгодження особистих цілей професійного розвитку з стратегією організації.
3.2. Гнучкість (Agility)	Цінність віддаленої роботи, фрілансу та адаптивних бізнес-процесів, що стали стандартом сучасної економіки.
3.3. Якість управлінських рішень	Цінностями є своєчасність, надійність та економічність рішень, що стимулюють інноваційний розвиток.
<b>4. Тренди управління</b>	
4.1. Трансформація через культуру	Пріоритет культури та продуктивності як головних драйверів успіху компаній.
4.2. Людиноцентричність	Перехід до моделей, де управління спрямоване на розвиток «людського виміру» інновацій.

Джерело: розроблено автором на основі [5; 7; 8; 14; 16]

Видатний дослідник менеджменту і проблем якості Е. Демінг визначав, що трансформацію здатна здійснити лише людина, а не технічні засоби і шлях до якості не купити. А також він зауважив, що відповіді приходять з досвідом, а от самі запитання – з теорією. Сьогодні у нас є теорія управління, націлена покращити якість, продуктивність і зміцнити конкурентні позиції. [5, с. 34–35]. Тому створення мотиваційних умов для інноваційного розвитку, в першу чергу, управлінського капіталу стає першочерговою проблемою системної реалізації процесів капіталізації інтелектуальних людських ресурсів.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження доведена позиція, що інноваційний розвиток управлінського капіталу визначається не лише рівнем професійної підготовки та досвіду управлінського персоналу, а й сформованим мотиваційним контекстом, у межах якого реалізується управлінська діяльність. Мотиваційний контекст виступає системоутворюючим механізмом, що забезпечує перехід від накопичення управлінських знань і здобутих компетенцій до їх практичного викори-

стання в інноваційних управлінських рішеннях. Крім того, звертається увага на зміст мотиваційного контексту інноваційного розвитку управлінського капіталу як сукупності внутрішніх і зовнішніх мотиваційних чинників, організаційних умов та управлінських практик, що формують стійку інноваційну поведінку менеджменту. Визначено положення, що домінування виключно зовнішніх стимулів або формальний підхід до мотивації знижують інноваційну активність управлінського персоналу та обмежують ефективність інвестицій у його розвиток. Важливим пропонується враховувати той факт, що інтеграція положень класичних і сучасних теорій мотивації з концепцією управлінського капіталу дозволяє розглядати мотивацію не як допоміжний інструмент управління, а як ключовий чинник інноваційної трансформації управлінської системи. Практична реалізація такого підходу створює передумови для підвищення адаптивності організацій, активізації управлінських інновацій та забезпечення сталого розвитку в умовах динамічних змін.

#### Список використаної літератури

1. Адісес І. Як подолати кризу управління. Харків : Ранок, Фабула, 2019. 272 с.
2. Аднер Р. Широкий поглядом. Нова стратегія інновацій. Київ : Лабораторія, 2022. 256 с.
3. Брабандер Л., Айні А. Думай поза шаблонами: інноваційна парадигма креативності в бізнесі. Київ : Форс Україна, 2017. 368 с.
4. Грін Р. Майстерність. Харків : Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2024. 384 с.
5. Демінг Е. Вийти з кризи. Київ : Лабораторія, 2025. 512 с.
6. Еттінген Г. Перегляд позитивного мислення: на основі нової науки про мотивацію. Київ : Наш формат, 2017. 184 с.
7. Карлгаард Р. Людський фактор. Секрети тривалого успіху видатних компаній. Київ : Книголав, 2017. 336 с.
8. Кауфман С. За межами піраміди потреб. Новий погляд на самореалізацію. Київ : Лабораторія, 2021. 432 с.
9. Коїл Д. Культурний код. Секрети успішної взаємодії в команді. Київ : Наш формат, 2023. 208 с.
10. Кузнецов Е. А. Методологія дослідження професійної системи менеджменту. Одеса : Фенікс, 2018. 110 с.
11. Кузнецов Е. А. Мотиваційний дискурс в контексті формування інноваційної парадигми менеджменту в XXI столітті. Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика : монографія. Одеса : Олді+, 2025. С. 11–49.
12. Кузнецов Е. А. Професіоналізація менеджменту: інноваційна парадигма в контексті Індустрії 4.0. Одеса : Фенікс, 2022. 130 с.
13. Мулфейт Я., Кості М. Позитивне лідерство. Харків : Віват, 2022. 416 с.
14. Найкращі менеджмент-ідеї від Harvard Business Review. Київ : Вид. група КМ-БУКС,

2019. 288 с.

15. Основи менеджменту : підручник для студентів вищих навчальних закладів. Харків : Фоліо, 2014. 846 с.
16. Парtridge Д. Люди чи прибуток: лемай систему, живи з метою, будь успішним. Київ : Книголав, 2017. 240 с.
17. Пінкер С. Рациональність. Що це таке, чому важливе і чому проявляється так рідко. Київ : Лабораторія, 2024. 368 с.

*Стаття надійшла 25.10.2025 р.*

### **V. V. Oliynyk**

PhD candidate (Management)

E-mail: vadim220788@gmail.com

ORCID: 0009-0000-2954-7403

Odesa I. I. Mechnikov National University

24/26 Frantsuzkyi Blvd., Odesa, 65059, Ukraine

## **MOTIVATIONAL CONTEXT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT CAPITAL IN UKRAINE**

The article considers the motivational context as a system-forming factor of innovative development of management capital in modern organizations. The content of the motivational context is specified through the integration of the provisions of classical and modern theories of motivation with the concept of management capital, which allows revealing its role in the transformation of management knowledge, basic and special competencies, professional experience into the system of management innovations. It is emphasized that the motivational context acts as an integration mechanism for combining the internal motivation of management personnel, organizational culture and the system of management incentives, which determines the stability of innovative management behavior. The position is substantiated that the dominance of a formal or exclusively stimulating approach to motivation reduces the effectiveness of investments in the development of management capital and limits the innovative capacity of organizations. The results of the study can be used in the formation of motivational management systems and the development of management personnel development programs.

**Keywords:** management capital; motivation; motivational context; innovative development; management innovations; organizational culture; management personnel, management professionalization, integral quality, management effectiveness.

### **References**

1. Adizes, I. (1988). *Corporate lifecycles: How and why corporations grow and die and what to do about it*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
2. Adner, R. (2012). *The wide lens: A new strategy for innovation*. New York, NY: Portfolio/Penguin.

3. De Brabandere, L., & Iny, A. (2014). *Thinking in new boxes: A new paradigm for business creativity*. New York, NY: Random House.
4. Greene, R. (2012). *Mastery*. New York, NY: Viking.
5. Deming, W. E. (2000). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.
6. Oettingen, G. (2014). *Rethinking positive thinking: Inside the new science of motivation*. New York, NY: Current.
7. Karlgard, R. (2014). *The soft edge: Where great companies find lasting success*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
8. Kaufman, S. B. (2020). *Transcend: The new science of self-actualization*. New York, NY: TarcherPerigee.
9. Coyle, D. (2018). *The culture code: The secrets of highly successful groups*. New York, NY: Bantam.
10. Kuznietsov, E. A. (2018). *Metodolohiia doslidzhennia profesiinoi systemy menedzhmentu* [Methodology of research of the professional management system]. Odesa: Feniks. [in Ukrainian].
11. Kuznietsov, E. A. (2025). Motyvatsiyni dyskurs v konteksti formuvannia innovatsiinoi paradyhmy menedzhmentu v XXI stolitti [Motivational discourse in the context of forming an innovative management paradigm in the 21st century]. In *Aktualni problemy ekonomiky i menedzhmentu: teoriia, innovatsii ta suchasna praktyka* (pp. 11–49). Odesa: Oldi+. [in Ukrainian].
12. Kuznietsov, E. A. (2022). *Profesionalizatsiia menedzhmentu: innovatsiina paradyhma v konteksti Industrii 4.0* [Professionalization of management: An innovative paradigm in the context of Industry 4.0]. Odesa: Feniks. [in Ukrainian].
13. Mulfait, J., & Costi, M. (2016). *Positivity at work: How positive leadership delivers performance beyond expectations*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
14. Harvard Business Review Press. (2019). *Naikrashchi menedzhment-idei vid Harvard Business Review* [The most important management ideas from Harvard Business Review]. Boston, MA: Harvard Business Review Press. [in Ukrainian].
15. *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of management]. (2014). Kharkiv: Folio. [in Ukrainian].
16. Partridge, D. (2016). *People over profit: Break the system, live with purpose, be more successful*. Chichester, UK: Wiley.
17. Pinker, S. (2018). *Enlightenment now: The case for reason, science, humanism, and progress*. New York, NY: Viking.