



Менеджмент

УДК 005.322:005.591.6:005.95/.96

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17976187>

**Комплексний підхід до розвитку компетенцій інноваційного лідерства
через синергію особистого управління, креативності та стратегічного
менеджменту**

Швець Василь Якович,

доктор економічних наук, завідувач кафедри менеджменту, НТУ
«Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна,
<https://orcid.org/0000-0001-7261-5993>

Дубсй Юлія Володимирівна,

доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту, НТУ
«Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна,
<https://orcid.org/0000-0003-3415-3470>

Папіж Юлія Сергіївна,

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, НТУ
«Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна,
<https://orcid.org/0000-0001-6460-7862>

Юденко Вікторія Валеріївна,

старший викладач кафедри менеджменту, НТУ «Дніпровська
політехніка», м. Дніпро, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-7118-9128>

Прийнято: 17.11.2025 | Опубліковано: 30.11.2025



Анотація. Актуальність дослідження зумовлено посиленням ролі інноваційного лідерства в умовах турбулентності бізнес-середовища, високої технологічної динаміки та зростання вимог до стратегічної адаптивності організацій. Сучасні підприємства стикаються з необхідністю формувати лідерські моделі, здатні забезпечувати не лише стабільність функціонування, а й інноваційний розвиток, швидке реагування на зміни та стратегічну стійкість. Це актуалізує потребу переосмислення традиційних практик лідерства та розвитку компетенцій, що б поєднували стратегічне мислення, креативні навички, управлінську гнучкість та здатність до саморегуляції.

Метою статті є розроблення інтегрованої компетентнісної моделі інноваційного лідерства та обґрунтування методичних засад оцінювання рівня сформованості базових компетенцій, що забезпечують здатність керівника до ефективної діяльності в умовах невизначеності та організаційних трансформацій.

Методологія дослідження ґрунтується на використанні системної та поведінкової практик, порівняльного аналізу сучасних лідерських концепцій, методів структурно-функціонального моделювання, контент-аналізу наукових джерел. Їхнє застосування забезпечило можливість комплексної інтерпретації лідерських характеристик та формування багатовимірної моделі оцінювання.

Результати. Розроблено авторську модель компетенцій інноваційного лідера, що охоплює стратегічні, поведінкові, креативні та управлінські компетенції, доповнені конкретними навичками (skills), структурованими за рівнями сформованості. Запропоновано матричну характеристику компетенцій та визначено індикатори їхнього оцінювання, що дає змогу інтегрувати модель у HR-процеси, корпоративні програми розвитку, системи лідерського навчання та оцінювання управлінського потенціалу.

Висновки. Практична цінність проведеного дослідження виявляється у широких можливостях інтеграції розробленої моделі в систему корпоративного менеджменту. Запропонований інструментарій може бути використаний у програмах професійного зростання керівників, під час



оцінювання кадрового потенціалу, зокрема у процесі формування стратегічних орієнтирів організаційного розвитку та реалізації змін.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, лідерство, креативність, управління інноваціями, самоменеджмент, event-менеджмент, міжкультурні комунікації, корпоративне управління, бізнес та влада.

A comprehensive approach to developing innovation leadership competencies through the synergy of self-management, creativity, and strategic management

Vasyl Shvets,

Doctor of Economic Sciences, Head of the Department of Management, Dnipro University of Technology, Dnipro, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0001-7261-5993>

Yuliia Dubiei,

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Management, Dnipro University of Technology, Dnipro, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0003-3415-3470>

Yuliia Papizh,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Dnipro University of Technology, Dnipro, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0001-6460-7862>

Viktoriia Yudenko,

Senior Lecturer of the Department of Management, Dnipro University of Technology, Dnipro, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-7118-9128>



Abstract. The study's relevance stems from the growing importance of innovative leadership in a turbulent business environment characterised by rapid technological shifts and heightened demands for organisational adaptability. Modern enterprises increasingly require leadership frameworks capable of ensuring not only operational stability but also fostering innovation, prompt responsiveness to environmental shifts, and long-term strategic resilience. These conditions intensify the need to reconsider traditional leadership paradigms and to expand competency models that integrate strategic reasoning, creative abilities, behavioural flexibility and self-regulatory capacity. The **purpose of the article** is to develop an integrated competency model of innovative leadership and to substantiate a methodological approach for assessing the maturity of essential competencies that determine a leader's effectiveness under uncertainty and institutional change. The **research methodology** relies on systemic and behavioural approaches, comparative analysis of contemporary leadership concepts, structural–functional modelling, and content analysis of scientific sources. The combination of these methods enabled a multidimensional interpretation of leadership attributes and the construction of a comprehensive assessment framework. **Results.** The study proposes an original competency architecture for innovative leaders, encompassing strategic, behavioural, creative and administrative dimensions, each supplemented with specific skills differentiated by proficiency levels. A matrix representation of the competencies is developed, accompanied by measurable indicators that enable the model to be embedded in HR processes, leadership development programmes, and systems for evaluating executive potential. **Conclusions.** The practical value of the research is reflected in the broad applicability of the proposed framework within corporate governance structures. The suggested toolkit may be implemented in executive development programmes to identify and foster human capital, and applied when designing strategic trajectories of organisational evolution and implementing large-scale change initiatives.

Keywords: strategic management, leadership, creativity, innovation



management, self-management, event management, intercultural communication, corporate governance, business and authority.

Постановка проблеми. У сучасних умовах прискореної цифрової трансформації, глобальної конкуренції та зростання ролі людського капіталу інноваційне лідерство поступово перетворюється на один із визначальних показників стратегічної динаміки підприємств. Турбулентність зовнішнього середовища, технологічні зрушення та підвищена варіативність управлінських рішень формують запит на новий тип керівника, здатного поєднувати стратегічне бачення з навичками до креативного мислення, адаптивної поведінки й підтримання організаційної стійкості [1]. У таких умовах традиційні моделі лідерства дедалі частіше демонструють обмежену результативність, оскільки не враховують регулярне ускладнення взаємодій у бізнес-системах та потребу в постійних інноваційних змінах. З огляду на це актуалізується необхідність розроблення інтегрованої компетентнісної моделі інноваційного лідера, що забезпечувала б поєднання поведінкових, стратегічних, управлінських і креативних характеристик у межах єдиної концептуальної практики [2, с. 39]. Водночас загострюється потреба у методично обґрунтованих інструментах оцінювання розвитку лідерських компетенцій, що дають змогу організаціям підвищувати власну інноваційну спроможність, стратегічну гнучкість та конкурентоспроможність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному науковому дискурсі інноваційне лідерство, стратегічні компетенції та креативний потенціал управлінців дедалі частіше розглядаються як базові детермінанти організаційної стійкості та розвитку, що знаходить підтвердження у численних дослідженнях останніх років. Так, автори М. Португес-Кастро та І. Кастільо Мартінес (M. Portuguese-Castro & I. Castillo Martínez) [3] дослідили компетенції лідерства для інноваційності, запропонувавши інтегровані практики удосконалення роботи керівників у контексті сталого розвитку. У



продовження цієї тематики науковець В. Туан (V. Tuan) [4] виявив, що стратегічний менеджмент тісно пов'язаний з організаційною креативністю, що підсилює інноваційність та ефективність діяльності підприємств. У мультикультурному вимірі дослідник Дж. Као-іан (J. Kao-ian) [5] обґрунтував модель інноваційного лідерства керівників освітніх установ, підкресливши значення технологічних, управлінських та культурних компетенцій. Розвиток креативного потенціалу як основи адаптивності організацій описали вчена М. Іванова зі співавторами (M. Ivanova et al.) [6], показавши, що творчі компетенції посилюють здатність підприємства реагувати на кризові виклики. Комунікативні аспекти лідерства дослідила автор А. Моторіна (A. Motorina) [7], яка довела, що автентичність та емоційна відкритість є основними складниками лідерської довіри в конкурентному середовищі. На перетині аналітики та стратегічного мислення науковець Ю. Гасенко (Y. Hasenko) [8] засвідчила значення цифрових систем планування (MRP) для підвищення організаційної стійкості, що водночас наголошує на необхідності цифрових компетенцій у лідерському профілі. Цифрову компетентність як базовий елемент сучасного лідерства вивчали дослідники Л. Дорогань-Писаренко зі співавторами (L. Dorohan-Pisarenko et al.) [9], розробивши інструмент для її вимірювання у майбутніх економістів, що відображає структуру навичок, релевантних інноваційному лідерству. У сфері цифрових форматів учена А. Ортинська (A. Ortynska) [10] підкреслила важливість self-менеджменту та цифрових навичок у гібридному середовищі, що безпосередньо корелює з вимогами до інноваційних лідерів. Питання розвитку людського капіталу в інноваційних екосистемах висвітлила авторка А. Ільїна (A. Ilina) [11; 12], акцентуючи на необхідності компетентнісної практики у формуванні потенціалу інноваційних зон. У сфері комунікацій вона окреслила важливість довіри, уваги та автентичності як компонентів людського капіталу, що пов'язано з лідерськими комунікаційними компетенціями. Розвиток Soft Skills у контексті управління розкрили науковці Ю. Дубей зі співавторами [1],



довівши, що м'які навички формують ядро емоційного та етичного лідерства. Нейропсихологічні аспекти сприйняття інформації, що важливо для лідерської комунікації, розглянула дослідниця Я. Титаренко (Y. Tytarenko) [13], показавши вплив форматів контенту на довіру та глибину залучення. З позиції інноваційного менеджменту автор В. Димитров [14] висвітлив концептуальні засади управління інноваційними процесами, що створює методологічне підґрунтя для розвитку інноваційного лідерства як управлінського феномену. Компетенційний вимір лідерства розглянули вчені Е. Діо та С. Кабрестанте (E. Dio & S. Cabrestante) [15], які довели, що саме здатність керівника здійснювати зміни через інновації є основним предиктором залученості персоналу. Крім того, науковець Н. Джаббур Аль Маалуф зі співавторами (N. Jabbour Al Maalouf et al.) [16] підтвердили, що трансформаційне лідерство узгоджує інноваційні процеси, забезпечуючи стратегічну результативність та конкурентні переваги.

Узагальнюючи, аналіз джерел засвідчує формування цілісної наукової парадигми, у межах якої інноваційне лідерство розглядається як синергія стратегічних, креативних, поведінкових та цифрових компетенцій, що забезпечують стійкість та розвиток сучасних організацій в умовах високої динаміки та невизначеності.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри вагомні результати попередніх досліджень, низка базових аспектів інноваційного лідерства залишається недостатньо опрацьованою. Зокрема, потребує подальшого вивчення взаємозв'язок між стратегічними, поведінковими та креативними компетенціями лідера, механізми їхнього узгодження у складних організаційних умовах та інструменти вимірювання синергійної взаємодії цих компетенцій. Наявні роботи фрагментарно розглядають окремі елементи лідерського розвитку – цифрові навички, креативність, управління змінами чи емоційний інтелект, – однак відсутня цілісна модель, що інтегрує їх у єдину компетентнісну архітектуру



інноваційного лідерства. У цьому контексті дослідження спрямоване на подолання зазначених прогалин шляхом формування інтегрованого бачення інноваційного лідерства, у якому стратегічні, креативні, управлінські й поведінкові складники розглядаються як взаємодоповнювальні елементи єдиної компетентнісної системи.

Формулювання цілей статті (визначення завдання). Метою дослідження є обґрунтування та розроблення інтегрованої моделі компетенцій інноваційного лідера, визначення інструментів їхнього оцінювання та характеристика синергійної взаємодії основних компонентів лідерського розвитку в контексті забезпечення стратегічної стійкості та інноваційної спроможності організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Лідерство у сучасній науковій парадигмі розглядається як багатовимірна соціально-поведінкова модель, у межах якої особистість керівника є каталізатором колективної активності, інтелектуальної взаємодії та стратегічного розвитку організації. Його сутність виходить за межі формальних управлінських повноважень і виявляється у здатності формувати довіру, мотивувати послідовників, задавати смислові орієнтири та забезпечувати трансформацію організаційної поведінки відповідно до цілей розвитку. Така практика дає можливість інтерпретувати лідерство як динамічний процес соціальної взаємодії, що залежить від контексту, культури, цінностей та індивідуальних особливостей керівника, та передбачає уміння впливати не лише на результати, а й на саму логіку ухвалення командних рішень.

Еволюція наукових практик лідерства [1; 2; 16; 17; 18] сформувала кілька значущих моделей, що по-різному трактують роль керівника у забезпеченні змін. Трансформаційне лідерство ґрунтується на розвитку здатності формувати переконливе бачення майбутнього, надихати колектив і створювати ціннісну основу, що стимулює внутрішню мотивацію та сприяє глибоким організаційним змінам. Такий лідер здатен не лише коригувати



поведінку послідовників, а й ініціювати переосмислення їхніх уявлень, стимулюючи стратегічну спрямованість мислення та готовність діяти в умовах невизначеності. Його вплив ґрунтується на емоційній взаємодії, персональній харизмі, прикладі та здатності формувати відчуття причетності до спільної мети.

Водночас адаптивне лідерство виокремлює гнучкість, вміння працювати зі складністю та здатність керівника організовувати процес пошуку рішень в умовах нестабільності. Воно передбачає активне залучення команди, делегування відповідальності, розвиток здатності до колективного навчання та формування середовища, у якому зміни є природною частиною управління. Адаптивний лідер забезпечує організації коригування своїх дій відповідно до непередбачуваних викликів, створюючи умови для переходу від реактивного управління до проактивного.

Інноваційне лідерство, на відміну від попередніх моделей, акцентує на здатності ініціювати нові ідеї, підтримувати креативність і забезпечувати впровадження технологічних та організаційних нововведень. Воно формує культуру експериментування, толерантності до помилок і пошуку нестандартних рішень, перетворюючи інновацію на системну характеристику діяльності підприємства. Інноваційний лідер поєднує стратегічне мислення з вмінням працювати з процесами генерації й реалізації ідей, трансформуючи їх у конкурентні переваги.

Порівняльний аналіз цих трьох практик демонструє, що кожна з них висвітлює окремий компонент сучасного управлінського впливу. Трансформаційне лідерство забезпечує ціннісну та візійну єдність організації, адаптивне – гнучкість і стійкість до змін, інноваційне – здатність до постійного оновлення та відтворення нових джерел розвитку. У комплексі вони формують інтегровану модель лідерства (рис. 1), здатну відповідати викликам турбулентного бізнес-середовища та підтримувати довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Така модель не обмежується

індивідуальними якостями керівника, а передбачає поєднання стратегічного мислення, поведінкової гнучкості та інноваційної спрямованості, що створює умови для стабільного розвитку організації навіть в умовах невизначеності.

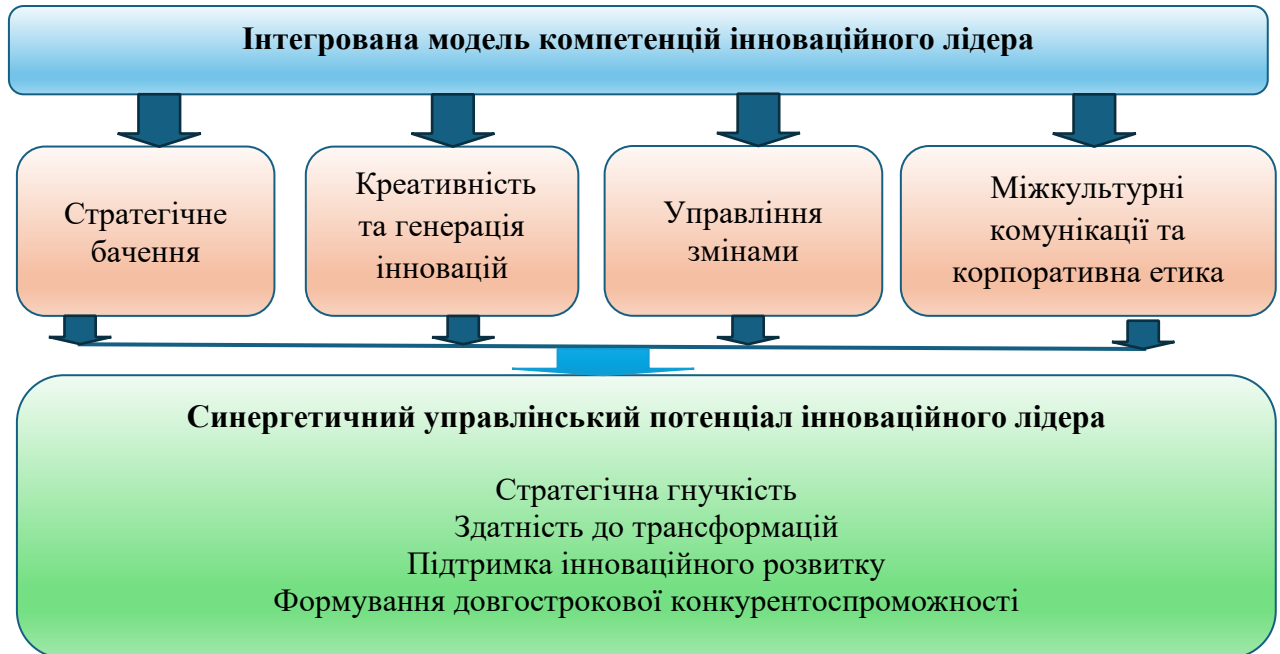


Рис. 1. Інтегрована модель компетенцій інноваційного лідера

Джерело: побудовано авторами

У центрі інтегрованої моделі перебуває комплекс компетенцій інноваційного лідера, що визначають його здатність генерувати, реалізовувати та підтримувати інноваційні зміни. Однією з базових компетенцій є стратегічне бачення, що дає змогу керівнику формувати довгострокову траєкторію розвитку, розуміти логіку ринкових трансформацій і визначати напрями, здатні забезпечити підприємству конкурентні переваги. Стратегічне бачення формує когнітивну основу, що сприяє узгодженій інтерпретації зовнішніх сигналів, технологічних трендів та внутрішніх ресурсів, створюючи цілісне уявлення про перспективні напрями розвитку організації.

Не менш важливими є креативність та здатність до генерації інновацій, оскільки саме ці якості забезпечують організації можливість виходу за межі стандартних управлінських рішень. Лідер з високим креативним потенціалом формує культуру експериментування, заохочує пошук альтернативних



практик та стимулює командну ідеацію [19, с. 28]. Креативність у поєднанні зі стратегічним баченням створює унікальний синергетичний ефект: інновації набувають не випадкового, а цілеспрямованого та системного характеру.

Зокрема, визначальною компетенцією інноваційного лідера є управління змінами, що охоплює навички організації процесів трансформації, зменшення опору персоналу, побудови комунікації й підтримки стабільності під час переходу до нових моделей діяльності. Управління змінами передбачає не лише технічні знання щодо впровадження нових систем чи процедур, а й розвинені соціальні й емоційні навички, що дають змогу ефективно працювати з мотивацією, очікуваннями та поведінкою колективу.

Так, у сучасному глобалізованому середовищі чільне місце посідають компетенції міжкультурної комунікації та корпоративної етики. Вони визначають спроможність лідера працювати з мультикультурними командами, забезпечувати толерантність, взаєморозуміння та відповідальну поведінку в умовах різноманіття. Високий рівень етичної культури створює довіру, підсилює репутаційний капітал підприємства та сприяє формуванню сталих партнерських зв'язків.

Узагальнюючи наведене, компетентнісний профіль інноваційного лідера постає як багатовимірна система, що інтегрує стратегічні, творчі, трансформаційні та етичні складники, створюючи передумови для підтримки динамічного розвитку організації в умовах турбулентності та невизначеності. Проте формування такого профілю не є стихійним процесом: воно ґрунтується на цілісній взаємодії внутрішніх управлінських практик, когнітивних ресурсів і стратегічної орієнтації лідера. Отже, значущості набуває синергія трьох базових елементів – самоменеджменту, креативності та стратегічного менеджменту, – які в комплексі визначають здатність керівника діяти ефективно й адаптивно.

Самоменеджмент – це основа розвитку лідерських компетенцій, оскільки він формує індивідуальну здатність керівника до організації власної



діяльності, управління часом, емоційною регуляцією та постановкою цілей. Ці навички не лише підвищують особисту ефективність, а й забезпечують стабільність ухвалення рішень у складних ситуаціях, впливаючи на поведінку лідера, характер взаємодії з колективом та рівень його стійкості до стресових чинників. Наявність розвинутого самоменеджменту створює передумови для усвідомленого залучення інших управлінських інструментів та обґрунтовує подальшу інноваційну активність.

Креативність у цій системі є рушієм інноваційних змін і механізмом генерації нових рішень, необхідних для реагування на виклики сучасного бізнес-середовища. Використання методів стимулювання творчості, застосування дизайн-мислення, розвиток ідеації та інтелектуальної гнучкості дають лідерів змозгу формувати нові практики стратегічних і операційних завдань. Креативність набуває особливої цінності тоді, коли поєднується зі здатністю інтегрувати ці ідеї у стратегічні напрями розвитку підприємства, перетворюючи інноваційність на системну характеристику організації.

Так само стратегічний менеджмент створює рамкову структуру, в межах якої відбувається реалізація творчого потенціалу та управлінських умінь лідера. Формування стратегічного бачення, визначення довгострокових цілей та інтеграція інновацій у корпоративну стратегію забезпечують цілеспрямованість розвитку та узгодженість управлінських рішень. Стратегічний менеджмент перетворює інноваційні ідеї на конкретні напрями дій і підтримує системність трансформацій, необхідних для підвищення конкурентоспроможності підприємства. У такому контексті лідер не лише визначає вектор руху, а й координує процеси змін, забезпечуючи їхнє узгодження з ресурсним потенціалом і ринковими можливостями.

Взаємодія самоменеджменту, креативності та стратегічного менеджменту формує синергетичний ефект, за якого розвиток одного компонента посилює інші, створюючи цілісний механізм інноваційного лідерства (рис. 2).



Рис. 2. Модель синергії складників інноваційного лідерства

Джерело: побудовано авторами

Наведена модель демонструє, що самоменеджмент формує внутрішню організацію та саморегуляцію лідера, створюючи підґрунтя для ефективної реалізації креативного потенціалу. Одночасно креативність забезпечує генерацію інноваційних рішень, що набувають визначального змісту у межах стратегічного менеджменту. Саме він перетворює ідеї на цілеспрямовані управлінські дії, інтегруючи інновації у довгострокову стратегію підприємства.

Зі свого боку синергічна взаємодія самоменеджменту, креативності та стратегічного менеджменту формує інноваційне лідерство як цілісну систему, що поєднує особистісні, когнітивні та управлінські ресурси. Така система дає змогу керівникові ефективно реагувати на виклики турбулентного середовища, підтримувати розвиток організації та забезпечувати її конкурентні переваги. Проте потенціал інноваційного лідерства реалізується повною мірою лише за наявності чітко структурованого компетентнісного профілю, що відображає зміст управлінських, поведінкових і креативних якостей. Таким чином, виникає потреба у побудові авторської моделі компетенцій інноваційного лідера (табл. 1), що сприяє не лише систематизації



базових вимог до сучасного керівника, а й визначенню рівня їхньої сформованості для практичного оцінювання та вдосконалення.

Таблиця 1

Матрична модель компетенцій інноваційного лідера

Група компетенцій	Зміст компетенцій	Базовий рівень (Basic Skills)	Функціональний рівень (Core Skills)	Стратегічний рівень (Advanced / Leadership Skills)
Стратегічні	Стратегічне бачення, аналіз тенденцій, оцінювання ризиків	Аналіз інформації, системне мислення, критичне мислення	Стратегічний аналіз, прогнозування, ухвалення рішень на основі даних	Стратегічне бачення, прогнозування, архітектура інновацій, стратегічний дизайн
Поведінкові	Емоційна саморегуляція, комунікація, адаптивність	Самоконтроль, емпатія, конструктивна комунікація	Сприяння командній роботі, управління конфліктами, міжкультурна обізнаність	Впливовість, формування довіри, етичне лідерство, розвиток організаційної культури
Креативні	Генерація ідей, інноваційне мислення, дизайн-свідомість	Генерація ідей, мозковий штурм, гнучкість мислення	Дизайн-мислення, креативне розв'язання проблем, прототипування	Лідерство в інноваціях, проривне мислення, створення системних інновацій
Управлінські	Ухвалення рішень, делегування, управління змінами	Операційне затвердження рішень, управління завданнями, базове делегування	Управління змінами, застосування agile-практик, координація команд	Трансформаційне лідерство, корпоративне управління, проектування програм змін

Джерело: власна розробка авторів

Запропонована авторська модель гарантує поєднання концептуальних компетенцій інноваційного лідерства з конкретними навичками, що відображають реальну професійну діяльність керівника. Інтеграція цих навичок у структуру компетенцій забезпечує багатовимірний погляд на професійний розвиток лідера та дає змогу оцінити його готовність до здійснення інноваційних трансформацій на різних рівнях управління. Базові навички формують основу індивідуальної ефективності, функціональні – продуктивну діяльність у командному та міжфункціональному середовищі,



тоді як стратегічні навички визначають здатність керівника впливати на майбутнє організації, створювати культуру інновацій та підтримувати стратегічну стійкість підприємства.

Таким чином, наявність навичок у компетентнісній моделі сприяє не лише деталізації змісту професійних якостей інноваційного лідера, а й формуванню дієвого інструментарію для їхньої практичної діагностики. Завдяки чіткому розмежуванню рівнів сформованості компетенцій з'являється можливість переходу від абстрактних характеристик до вимірюваних показників, що робить модель придатною для використання в системах HR-менеджменту, корпоративних програмах розвитку та освітніх траєкторіях підготовки управлінців. Фактично компетентнісна модель, доповнена навичками, перетворюється на основу для побудови інструментів оцінювання, що забезпечують визначення сильних сторін лідера, виявлення прогалин та планування персоналізованих траєкторій професійного зростання.

У цьому контексті особливого значення набувають методи, що обґрунтовують комплексне та багатовимірне оцінювання компетенцій. До таких інструментів належить всеосяжне (360°) оцінювання, що дає можливість отримати цілісне уявлення про лідерські прояви через поєднання самооцінювання, відгуків колег, підлеглих і керівників. Тут HR-аналітика є засобом кількісного вимірювання розвитку компетенцій, використовуючи показники ефективності, поведінкові індикатори та дані внутрішніх систем управління персоналом. Зокрема, значущим інструментом є GAP-аналіз компетенцій, що сприяє порівнянню фактичного рівня розвитку навичок із цільовими вимогами до лідерської позиції, виявленню розривів та формуванню індивідуальних програм розвитку.

Ще одним важливим складником оцінювання в умовах глобалізованого середовища є кроскультурні показники лідерства, що визначають здатність керівника ефективно взаємодіяти з культурно різноманітними командами, адаптувати стиль управління до міжкультурних особливостей та підтримувати



етичні стандарти в міжнародному контексті. Сукупність цих інструментів забезпечує багатовекторний аналіз компетенцій інноваційного лідера та формує основу для системного аналізу розвитку управлінського потенціалу (табл. 2).

Таблиця 2

Інструменти оцінювання компетенцій інноваційного лідера та їхні
індикатори

Інструмент оцінювання			
Базові індикатори	Переваги інструменту	Обмеження	Значення для оцінювання інноваційного лідерства
360° оцінювання			
Рівень впливовості; емоційна регуляція; стиль комунікації; здатність до співпраці; поведінкові прояви лідерства	Комплексність, різні джерела оцінювання, прозорий зворотний зв'язок	Може містити суб'єктивне оцінювання, потребує методичного супроводу	Діагностика лідерських патернів, визначення сильних і слабких сторін у взаємодії з командою
HR-аналітика			
Ефективність рішень; швидкість адаптації; показники продуктивності; участь у креативних ініціативах; виконання стратегічних КРІ	Об'єктивність, кількісні дані, можливість аналізу динаміки	Залежність від цифрової інфраструктури компанії	Вимірювання практичного прояву інноваційності, відповідність стратегічним цілям
GAP-аналіз компетенцій			
Відхилення між фактичним і цільовим рівнем компетенцій; індикатори розвитку навичок; ступінь готовності до складних управлінських завдань	Простота інтерпретації, чіткість розвитку, орієнтація на конкретні компетенції	Потреба у якійсній моделі компетенцій	Виявлення зон розвитку в інноваційному мисленні, стратегічних навичках і креативності
Кроскультурні показники лідерства			
Толерантність; культурна гнучкість; здатність адаптувати стиль управління; етичність поведінки; ефективність комунікації в мультикультурних командах	Важливо для глобальних середовищ, посилює співпрацю та репутаційний капітал	Потребує спеціальних методик і валідованих опитувальників	Оцінювання готовності лідера працювати в інноваційних міжнародних екосистемах

Джерело: власна розробка автора



Комплекс цих інструментів демонструє, що оцінювання інноваційного лідерства потребує багатовимірної практики, здатної поєднувати поведінкові характеристики, результативність управлінських рішень та стратегічну орієнтованість лідера. Використання різних форматів діагностики забезпечує широту охоплення та посилює точність інтерпретацій, тоді як система індикаторів створює аналітичну основу для об'єктивного оцінювання компетенцій і виявлення динаміки їхнього розвитку. Такі комплексні засади дає змогу не лише фіксувати поточний рівень лідерських умінь, а й формувати персоналізовані траєкторії професійного зростання, що є необхідною умовою становлення інноваційного типу лідерства в сучасних організаціях.

Розвиток компетентнісної моделі інноваційного лідера та інструментів її оцінювання набуває практичної цінності лише за умови інтеграції у систему корпоративного управління. В сучасних організаціях інноваційне лідерство перетворюється з індивідуальної характеристики менеджера на структурний елемент корпоративної культури та стратегічної архітектури. Це вимагає створення управлінського середовища, що сприяє розвитку лідерських компетенцій, стимулює креативність і забезпечує сталість інноваційних практик. Вирішальними аспектами інтеграції є узгодження стратегічних орієнтирів із лідерською моделлю та впровадження компетентнісних вимог у корпоративні стандарти й програми розвитку персоналу. Водночас формування культури відкритості, довіри та відповідальності створює психологічні умови, у яких інноваційні лідерські практики є організаційною нормою. Важливу роль відіграє інституціоналізація управління знаннями, кросфункціональної взаємодії та навчальних програм – наставництва, лідерських інтенсивів, інкубаторів і платформ для обміну ідеями. Саме вони забезпечують здатність організації генерувати й масштабувати нововведення. Так, інтеграція лідерських компетенцій передбачає стратегічний контроль і регулярне оцінювання результативності лідерських практик, що дає змогу коригувати управлінські рішення відповідно до змін середовища. У такій



моделі інноваційне лідерство перетворюється на чинник організаційної стійкості та стратегічної адаптивності керівництва.

Отже, впровадження інноваційного лідерства до системи корпоративного управління формує основу довгострокового розвитку, інноваційної спроможності та конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи перехід до цілісного стратегічного управління.

Висновки. Проведене дослідження сприяло розкриттю інноваційного лідерства як багатовимірної системи, що поєднує стратегічні, поведінкові, креативні та управлінські компоненти. Порівняння сучасних практик засвідчило, що ефективність лідера в умовах турбулентності забезпечується не окремою моделлю, а інтеграцією трансформаційного, адаптивного й інноваційного стилів. Розроблена компетентнісна модель структурувала базові лідерські компетенції та конкретизувала їх через skills-профілі, що створює основу для об'єктивного оцінювання та індивідуалізації розвитку управлінців. Виявлено, що синергія самоменеджменту, креативності та стратегічного мислення формує ядро інноваційного лідерства та визначає його вплив на організаційну гнучкість і стійкість.

Проведений аналіз засвідчив, що застосування сучасних інструментів оцінювання лідерських компетенцій (360°, HR-аналітика, GAP-аналіз, кроскультурні індикатори) створює методичне підґрунтя для комплексної діагностики управлінського потенціалу. Їхнє застосування забезпечує багатовекторну інтерпретацію проявів лідерства та підвищує аналітичну точність програм професійного розвитку персоналу. Зокрема, з'ясовано, що інтеграція інноваційного лідерства в систему корпоративного менеджменту є вирішальним чинником формування довгострокової інноваційної спроможності підприємства.

Лідерські компетенції, визначені в моделі, є структурними елементами корпоративної культури, впливають на якість стратегічних рішень і перетворюються на каталізатор організаційних змін. Отримані результати



формують методологічну основу для подальших практик розвитку управлінців і можуть бути використані під час удосконалення HR-стратегій, корпоративних програм лідерства та освітніх ініціатив, орієнтованих на формування стійких і адаптивних управлінських команд.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні адаптивних моделей розвитку інноваційного лідерства з урахуванням цифрової трансформації, міжкультурної взаємодії та динаміки організаційних екосистем.

Список використаних джерел

1. Дубей Ю. В., Усатенко О. В., Папіж Ю. С., Юденко В. В. Роль Soft Skills у сучасному менеджменті: комплексний підхід до розвитку компетенцій. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 17. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17541977>.
2. Гбур З., Білошкурська Н. Роль трансформаційного лідерства у сприянні організаційним інноваціям. *Публічне управління і політика*. 2025. № 1 (5). С. 39–46. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.1.05>.
3. Portuguese-Castro M., Castillo Martínez I. M. Leadership competencies for innovability: bridging theory and practice for sustainable development. *Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation*. 2025. Vol. 21, № 2. P. 15–32. DOI: <https://doi.org/10.7341/20252122>.
4. Tuan V. K. The impact of strategic management on organizational creativity and its influence on the financial performance of SMEs. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. 2025. Vol. 21, № 1. P. 43–57. DOI: <https://doi.org/10.7341/20252113>.
5. Kao-ian J. Developing an innovative leadership model of school administrators under a multicultural context. *Educational Process: International Journal*. 2025. Vol. 17. Article e2025386. DOI: <https://doi.org/10.22521/edupij.2025.17.386>.



6. Ivanova M., Baranets H., Shvets V. Development of creative potential in the context of increasing the company's ability to adapt to the crisis. *Management and Business*. 2024. Vol. 2, № 1. P. 6–14. DOI: <https://doi.org/10.59214/mb/3.2024.06>.

7. Motorina A. The influence of the guide's personal brand on the formation of trust in author's excursions in a competitive environment. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 14. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16757428>.

8. Hasenko Y. Implementation of MRP systems as a tool for improving inventory management efficiency in FMCG companies. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 16. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17551471>.

9. Dorohan-Pisarenko L., Bezkrovnyi O., Pryidak T., Leha O., Yaloveha L., Krasota O. Designing a tool for economics students digital competence measurement. *ICTERI 2021 Workshops. Communications in Computer and Information Science*. Springer, Cham. 2022. Vol. 1635. P. 320–333. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-14841-5_21.

10. Ortynska A. Human performance management systems in hybrid and remote work environments. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 16. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17305765>.

11. Iliina A. Human capital in the system of innovative design of special (free) economic zones. *Національні інтереси України*. 2025. № 9 (14). С. 752–771. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-9\(14\)-752-771](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-9(14)-752-771).

12. Ilyina A. Media advertising as human capital: the attention economy and its challenges. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2025. Vol. 4, № 5. P. 61–73. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20250405.06>.

13. Tytarenko Y. Neuropsychological reactions to vertical and horizontal video content in consumer behavior: a theoretical and economic analysis. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 17. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17542702>



14. Димитров В. Ю. До питання про інноваційні стратегії в управлінні. *Мультиверсум. Філософський альманах*. 2014. № 8–9. С. 117–126. DOI: <http://jnas.nbuiv.gov.ua/article/UJRN-0000517434>.
15. Dio E. A., Cabrestante S. Leadership competencies as predictors of employee engagement: the role of driving change through innovation. *Journal of Interdisciplinary Perspectives*. 2025. Vol. 3, № 10. P. 531–538. DOI: <https://doi.org/10.69569/jip.2025.644>.
16. Jabbour Al Maalouf N., El Achi S., Balouza M. Transformational leadership, innovation, and performance of SMEs in Europe. *Cogent Business & Management*. 2025. Vol. 12, № 1. Article 2473683. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2473683>.
17. Олещенко В., Аргамонова Г., Руденко В. Актуальні концепції лідерства: еволюція теорій та сучасна інтеграція підходів. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. Т. 3, № 17. С. 140–151. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0312>.
18. Торічний В., Ткачук Д., Кузь Ю. Цифрова трансформація та лідерство: нові вимоги до керівників в епоху технологій. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 5. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.16>.
19. Карпенко А., Карпенко Н. Формування та мотивація інноваційного лідерства в інноваційних екосистемах. *Управління змінами та інновації*. 2025. № 14. С. 25–33. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2025-14-4>.