

УДК 005.32:005.5:005.95/.96

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.213.471-478>**Чичун В.А.**

кандидат економічних наук

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

Chychun Valentyna

PhD in Economic Sc.

Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE

<https://orcid.org/0000-0003-0032-9757>**Полянко Г.О.**

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

Polianko Halyna

Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE

<https://orcid.org/0000-0002-6556-681X>

РОЛЬОВА МОДЕЛЬ КЕРІВНИКА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА: КЛАСИЧНИЙ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХОДИ

У статті досліджено трансформацію рольової моделі сучасного керівника в системі менеджменту підприємства в сучасних умовах трансформаційних процесів, глобальної цифровізації та, як наслідок, формування конкурентного середовища з новими принципами взаємодії. Обґрунтовано необхідність поєднання класичних управлінських функцій із сучасними лідерськими компетентностями, зокрема стратегічним мисленням, емоційним інтелектом, цифровою грамотністю та здатністю до управління змінами. Проаналізовано міжнародні підходи до формування моделей лідерства у країнах Європи, Америки та Азії. Визначено вплив трансформаційного, етичного, інклюзивного та цифрового лідерства на ефективність управління персоналом і розвиток організаційної культури. Особливу увагу приділено перспективам використання інструментів креативного менеджменту, дизайн-мислення, коучингових технологій та фасилітаційних методів у діяльності сучасного керівника.

Ключові слова: менеджмент, керівник, лідерство, трансформаційне лідерство, креативний менеджмент, управлінські компетентності, емоційний інтелект, цифрове лідерство, управління персоналом, інноваційний розвиток.

ROLE MODEL OF A MANAGER IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM: CLASSICAL AND INNOVATIVE APPROACHES

The article examines the transformation of the modern manager's role model within the enterprise management system under conditions of globalization, digitalization of the economy, and increasing competition. It is substantiated that contemporary management extends beyond the traditional administrative approach and requires the integration of classical managerial functions with innovative leadership competencies. The study determines that managerial effectiveness largely depends on the development of strategic thinking, emotional intelligence, communication skills, self-management, and the ability to manage organizational change.

The essence of the concepts of "management" and "leadership" is revealed, their common features and differences are characterized, and the necessity of integrating both categories in the professional activity of a modern manager is justified. The influence of leadership styles on employee motivation, engagement, and organizational performance is analyzed. Particular attention is paid to the concept of transformational leadership, which is based on creating a shared organizational vision, stimulating employees' creative potential, and supporting innovative activity.

The article analyzes contemporary international approaches to the formation of managerial role models in Europe, Asia, and America. It is established that global trends in management development are associated with the transition toward ethical, digital, inclusive, and partnership-based leadership focused on human capital development and organizational adaptability. The key characteristics of a modern manager as a facilitator of change, digital communicator, mentor, and innovation agent are identified.

Special attention is devoted to the prospects of applying creative management tools to enhance managerial

effectiveness at enterprises. The importance of design thinking, digital leadership, coaching technologies, facilitation methods, and the ambidextrous management approach is substantiated. It is proven that the use of creative management tools contributes to the development of an innovative organizational culture, increases enterprise adaptability, stimulates employees' creative activity, and ensures sustainable competitive advantages.

Keywords: *management, manager, leadership, transformational leadership, creative management, managerial competencies, emotional intelligence, digital leadership, personnel management, innovative development.*

JEL classification: *M10, M12, M14.*

Постановка проблеми. Сучасні підприємства функціонують в умовах високого рівня невизначеності, швидких технологічних змін та трансформації моделей управління. У таких умовах зростає роль керівника як координатора, лідера та стратегічного комунікатора. Від його професійних і особистісних характеристик залежить не лише результативність діяльності підприємства, а й рівень мотивації персоналу, організаційна культура та здатність підприємства адаптуватися до змін. Недостатня гнучкість управлінських підходів, авторитарні моделі взаємодії та низький рівень розвитку лідерських компетентностей часто стають причинами кризових явищ у діяльності організацій [5; 8].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні засади менеджменту та роль керівника в системі управління підприємством були закладені у працях класиків менеджменту, зокрема А. Файоля, П. Друкера, Г. Мінцберга, М. Мескона, М. Альберта та Ф. Хедоури [5; 6; 8; 14; 15]. А. Файоль сформував базові принципи управління та визначив основні функції менеджменту, тоді як П. Друкер розглядав менеджмент як ключовий інструмент забезпечення ефективності організації в умовах динамічного середовища. Г. Мінцберг значну увагу приділяв аналізу управлінських ролей керівника та особливостям практичної діяльності менеджерів [15].

Подальший розвиток наукових підходів до лідерства пов'язаний із дослідженнями трансформаційного лідерства, започаткованими Б. Бассом [2]. Учений обґрунтував, що ефективний керівник повинен не лише координувати діяльність персоналу, а й мотивувати працівників до професійного розвитку та досягнення стратегічних цілей організації. Сучасні дослідження трансформаційного лідерства підтверджують його позитивний вплив на організаційну ефективність, довіру до керівника, залученість працівників та інноваційну активність персоналу [12; 18; 20].

Вагомий внесок у розвиток сучасних підходів до управління здійснили дослідження емоційного інтелекту та його ролі у професійній діяльності керівника. Д. Гоулман обґрунтував важливість емоційної компетентності для формування ефективного лідерства та побудови конструктивної взаємодії у колективі [9]. Актуальні дослідження підтверджують взаємозв'язок між трансформаційним лідерством, емоційним інтелектом та розвитком організаційної прихильності працівників [19].

Сучасні міжнародні наукові праці значну увагу приділяють трансформації рольової моделі керівника в умовах цифровізації та глобалізації економіки. Зокрема, J. Davis та J. Li досліджують особливості впровадження генеративного штучного інтелекту в

управлінську діяльність та його вплив на прийняття управлінських рішень [4]. Дослідження J. Jiang, Y. Rong та L. Yina присвячені аналізу цифрового лідерства та його впливу на креативність працівників [10].

У сучасній управлінській науці активно розвиваються концепції етичного, інклюзивного та креативного лідерства. Метааналіз J. Amory, B. Wille, B. M. Wiernik та S. Dupré демонструє зростання значення етичного лідерства та його позитивний вплив на результати діяльності персоналу [1]. L. Eaton, T. Bridgman та S. Cummings досліджують демократизацію праці та новітні підходи до трансформаційного лідерства [7]. Водночас L.-T. Strobel, M. Strobel, I. M. Welpе та M. A. Korsgaard аналізують роль креативного лідерства у забезпеченні інноваційності та розвитку творчого потенціалу організації [22].

Значний науковий інтерес також викликають дослідження, присвячені взаємозв'язку між лідерством, креативністю та інноваційною діяльністю персоналу. Зокрема, Y. Lu та M. Kong здійснили метааналіз впливу лідерства на командну креативність [13], а X. Zhou, J. Zhong та L. Zhang обґрунтували роль проактивної поведінки працівників у розвитку творчої активності під впливом креативного лідерства [25]. W. Zhang, L. Chen, L. Yajuan та J. Liao досліджують феномен парадоксального лідерства та його вплив на радикальну креативність працівників [24].

Окремий напрям сучасних досліджень пов'язаний із формуванням управлінських компетентностей та розвитком адаптивного лідерства. Міжнародне Delphi-дослідження B. M. Bürkin, K. Czabanowska, S. Babich та співавторів присвячене визначенню компетентностей трансформаційного лідерства у сфері охорони здоров'я [3]. B. R. Mutonyi, M. González-Piñero, T. Slåtten та інші науковці аналізують вплив амбідекстерного лідерства на розвиток інноваційності та креативної результативності працівників [16]. Дослідження S. Kuoung та J. Tak підтверджують важливість коучингового лідерства для розвитку адаптивності персоналу та активізації творчих процесів у колективі [11].

Незважаючи на велику кількість наукових публікацій, присвячених проблематиці менеджменту, лідерства та розвитку управлінських компетентностей, у сучасній науковій літературі недостатньо комплексно дослідженим залишається питання трансформації рольової моделі керівника в умовах цифровізації економіки, поширення креативного менеджменту та посилення глобальних соціально-економічних змін. Найвні дослідження переважно зосереджуються або на класичних функціях менеджменту, або на окремих аспектах сучасного лідерства, тоді як проблема інтеграції традиційних управлінських підходів із новітніми

інструментами цифрового, трансформаційного та креативного лідерства залишається недостатньо опрацьованою.

Потребує подальшого наукового обґрунтування також питання формування сучасної рольової моделі керівника, здатного ефективно поєднувати функції адміністратора, лідера, фасилітатора командної взаємодії та агента організаційних змін. Недостатньо дослідженим залишається вплив сучасних управлінських компетентностей, емоційного інтелекту, цифрової грамотності та креативних підходів до управління персоналом на ефективність функціонування підприємства в умовах нестабільного середовища.

Мета статті – узагальнення теоретичних підходів до визначення рольової моделі керівника в системі менеджменту підприємства та обґрунтування впливу сучасних управлінських компетентностей і лідерських якостей на ефективність діяльності організації.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети у дослідженні було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження у сфері менеджменту й економічного аналізу. Зокрема, порівняльно-аналітичний метод застосовано з метою зіставлення традиційних і сучасних підходів до формування рольової моделі керівника, а також для узагальнення міжнародного досвіду розвитку лідерства в міжнародному контексті. Системний підхід дав можливість розглядати рольову модель сучасного керівника як цілісну багаторівневу систему, що охоплює управлінські функції, лідерські компетентності, цифрові навички та соціально-психологічні характеристики особистості. Метод структурно-функціонального аналізу використано для визначення взаємозв'язку між управлінськими компетентностями керівника, стилями лідерства та ефективністю функціонування підприємства. Методи узагальнення та наукового абстрагування застосовано при формуванні теоретичних положень щодо трансформації сучасної моделі керівника та обґрунтуванні ролі креативного менеджменту в системі управління підприємством. Табличний і логіко-аналітичний методи використано для систематизації результатів дослідження, узагальнення міжнародних наукових підходів та візуалізації ключових характеристик сучасного лідерства.

Вклад основних результатів дослідження. Сьогодні менеджмент як вид професійної діяльності у широкому розумінні являє собою комплексну соціально-економічну діяльність, спрямовану на координацію ресурсів підприємства для досягнення стратегічних цілей. Він охоплює функції планування, організації, мотивації, контролю та координації, що реалізуються через системні управлінські рішення. За визначенням класиків менеджменту, менеджер – це особа, яка здійснює процес управління ресурсами організації шляхом прийняття рішень і організації діяльності персоналу для досягнення поставлених цілей. Водночас сучасний менеджмент оцінюється не лише через досягнення визначених результатів, а й через здатність адаптуватися до невизначеності ринку та постійно вдосконалювати взаємодію з персоналом. Менеджер повинен володіти

сукупністю знань, навичок та поведінкових моделей, що забезпечують ефективне управління підприємством.

Управлінська діяльність керівника передбачає не лише формальне виконання базових функцій менеджменту, а й постійний процес адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Ефективність такого процесу залежить від становлення менеджера як особистості, здатної поєднати професійні компетентності з умінням впливати на поведінку підлеглих, а також із розумінням соціально-психологічних аспектів організаційних процесів. У класичній теорії менеджменту керівник розглядається як суб'єкт управління, який здійснює планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності підприємства [15]. Однак сучасні тенденції розвитку менеджменту суттєво розширили зміст управлінської діяльності. Сьогодні ефективний керівник має виступати не лише адміністратором, а й наставником, лідером команди, комунікатором та агентом змін.

Окремий акцент у сучасній теорії менеджменту робиться на управлінських компетентностях, які включають не тільки базові функції управління, а й здатність до стратегічного мислення, комунікації, прийняття рішень в умовах невизначеності та гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Саме поєднання цих компетентностей із лідерськими якостями визначає ефективність діяльності керівника та успішність управління персоналом. Такі вимоги відповідають сучасним міжнародним стандартам розвитку HR-компетенцій, зокрема категоріям, що виокремлює професійна асоціація SHRM: управління організацією, людьми та собою як менеджером. Важливу роль у сучасному менеджменті відіграє розвиток управлінських компетентностей. До основних компетентностей сучасного керівника належать стратегічне мислення, комунікативні навички, здатність приймати рішення в умовах невизначеності, самоменеджмент та цифрова грамотність. Поєднання цих компетентностей дозволяє керівнику забезпечувати адаптивність підприємства та підтримувати його конкурентоспроможність.

Поняття керівництва та лідерства традиційно розглядаються як фундаментальні компоненти процесу управління персоналом. Керівництво — це формальна управлінська функція, що ґрунтується на офіційних повноваженнях, відповідальності та праві приймати рішення й вимагати їх виконання. Воно передбачає організацію діяльності підлеглих відповідно до встановлених процедур та планів, тобто здійснюється в межах формальної структури організації. Лідерство, у свою чергу, має соціально-психологічний характер. Це здатність особи, незалежно від формального статусу, впливати на поведінку, мотивацію та сприйняття інших людей, надихати їх до досягнення спільних цілей. Лідер виникає як той, кого визнають послідовники завдяки авторитету, компетентності чи харизмі, а не лише через позицію в організаційній ієрархії.

Деякі дослідники акцентують увагу на тому, що, хоча лідерство і керівництво мають спільну мету – досягнення високої продуктивності та результативності

діяльності організації, між ними існують суттєві відмінності. Лідерство частіше асоціюється з мотивацією, впливом через соціальні механізми та надиханням, тоді як керівництво – із офіційними повноваженнями, розпорядженням і контролем. Водночас сучасні наукові підходи підкреслюють, що для ефективної діяльності підприємства необхідно поєднувати обидві категорії в одній особі – менеджері, який виконує роль і формального керівника, і неформального лідера. Саме таке поєднання створює синергетичний ефект, коли влада та авторитет працюють разом для досягнення стратегічних завдань та забезпечення соціально-психологічної злагоди в організації.

Особливе значення в сучасних умовах набуває концепція трансформаційного лідерства, що базується на здатності керівника формувати спільне бачення розвитку організації, мотивувати персонал до досягнення стратегічних цілей та підтримувати інноваційну активність [21]. Трансформаційний керівник стимулює професійний розвиток працівників, сприяє формуванню довіри та позитивного психологічного клімату. Сучасні менеджери дедалі активніше використовують трансформаційне лідерство, яке передбачає створення натхненного бачення майбутнього, стимулювання творчості та розвиток потенціалу працівників. Цей підхід дозволяє не лише досягати поточних цілей, а й забезпечувати стійке стратегічне зростання організації через залучення персоналу у прийняття рішень і розв'язання складних задач.

Однією з ключових складових сучасної рольової моделі керівника є емоційний інтелект. Дослідження підтверджують, що здатність розуміти власні емоції та емоції інших осіб безпосередньо впливає на якість комунікації, рівень конфліктності та мотивацію персоналу [2]. Керівник із високим рівнем емоційного інтелекту ефективніше управляє змінами та підтримує стабільність у колективі. Управлінські компетентності керівника мають системний характер і взаємно доповнюють одна одну. Їх цілеспрямований розвиток сприяє підвищенню якості управлінських рішень та ефективності використання людських ресурсів. Зокрема, можемо відзначити, що емоційний інтелект менеджера є одним із ключових чинників ефективного лідерства. Керівник з високим рівнем емоційного інтелекту здатний адекватно оцінювати власні та чужі емоції, ефективно вирішувати конфлікти, підтримувати конструктивну комунікацію та створювати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

Крім того, стратегічне мислення та комунікаційні компетентності дозволяють керівнику формувати довгострокове бачення розвитку підприємства, адаптувати стратегії в умовах змін та ефективно представляти цілі організації своїй команді. Ініціативність, здатність до ризику та творчий підхід забезпечують гнучкість управлінських рішень і сприяють інноваційності. Компетентності самоорганізації та самоменеджменту також є необхідними для стабільної роботи керівника. Вміння планувати власні ресурси, контролювати час, оцінювати результати власної діяльності та здійснювати постійне професійне самовдосконалення

позитивно впливає на загальну ефективність управління персоналом та організації в цілому. У сучасних умовах керівник також повинен володіти навичками управління дистанційними командами, цифрової комунікації та адаптації до технологічних інновацій. Це зумовлює необхідність постійного професійного розвитку та навчання керівників. Самоменеджмент і безперервне вдосконалення стають важливими елементами професійної діяльності менеджера.

В управлінській практиці виділяють різні стилі керівництва, що суттєво впливають на мотивацію та продуктивність праці підлеглих. Класичний підхід до стилів управління пропонує розглядати їх як спектр варіантів поведінки керівника – від авторитарного до демократичного та ліберального. Авторитарний стиль відзначається високим ступенем контролю і низькою участю працівників у прийнятті рішень, що може бути ефективним у кризових ситуаціях, але довготривало призводить до зниження мотивації та ініціативності. Демократичний стиль, натомість, сприяє формуванню довіри, залученості працівників до процесу управління, підвищенню їхньої відповідальності. Значний вплив на ефективність діяльності підприємства має стиль керівництва. Авторитарний стиль забезпечує швидкість прийняття рішень, однак може знижувати ініціативність персоналу. Демократичний стиль сприяє розвитку внутрішньої мотивації та командної взаємодії, тоді як трансформаційний стиль забезпечує високу залученість працівників та орієнтацію на інноваційний розвиток [17, 21]. Дослідження також підтверджують, що стиль лідерства безпосередньо впливає на управлінську ефективність. Наприклад, участь працівників у прийнятті рішень позитивно корелює з показниками продуктивності, рівнем залученості та задоволеності роботою. Ситуативні моделі лідерства також підкреслюють важливість адаптації стилю залежно від конкретних обставин та вимог середовища.

Особливу роль у сучасному менеджменті відіграє соціально-психологічний клімат у колективі. Лідер, що здатний створювати атмосферу взаємоповаги та довіри, сприяє зміцненню мотивації працівників, їхній залученості до процесу виробництва та високій продуктивності праці. Довіра між керівником і персоналом зменшує рівень конфліктності, сприяє кращому сприйняттю змін та адаптації до нових умов. Також лідер має бути здатним налагоджувати ефективну комунікацію та вирішувати міжособистісні конфлікти, що виникають у процесі спільної діяльності. Це вимагає від керівника не лише знання психології організаційної поведінки, а й практичних навичок у застосуванні різних комунікаційних стратегій та методів управління динамічною групою.

Сьогодні у світовій управлінській науці сформувався нове бачення рольової моделі керівника, яке суттєво відрізняється від класичного адміністративного підходу. Сучасний керівник більше не розглядається виключно як суб'єкт контролю та організації праці. Новітні дослідження у країнах Європи, Азії та Америки демонструють перехід до інноваційних моделей лідерства, орієнтованих на розвиток людського

потенціалу, управління змінами, цифрову взаємодію, інноваційність та емоційну стійкість персоналу [7, 19].

У європейських дослідженнях останніх років значна увага приділяється концепції етичного та партисипативного лідерства. Європейські науковці наголошують, що ефективний керівник повинен формувати культуру довіри, відкритої комунікації та колективного прийняття рішень. Особливого поширення набуває модель парадоксального лідерства, яка передбачає здатність менеджера одночасно поєднувати контроль і автономію, стабільність і гнучкість, індивідуальний підхід і командну орієнтацію [7].

Європейські дослідження також акцентують увагу на ролі керівника як фасилітатора організаційних змін. Керівник нового типу не лише координує роботу персоналу, а й створює умови для розвитку самостійності працівників, підтримує культуру безперервного навчання та сприяє психологічній безпеці в колективі. У працях європейських авторів дедалі частіше використовується поняття «servant leadership» — сервісного лідерства, відповідно до якого керівник виступає наставником і партнером для працівників, а не лише носієм формальної влади [19].

У США та Канаді сучасні дослідження концентруються навколо концепцій інноваційного, підприємницького та цифрового лідерства. Американська модель сучасного керівника базується на високому рівні адаптивності, готовності до ризику та здатності швидко реагувати на технологічні зміни. Значного поширення набуває концепція цифрового лідерства («e-leadership»), що передбачає ефективне управління командами у цифровому середовищі [4].

Сучасний американський менеджмент розглядає керівника як агента інновацій, який формує інноваційну організаційну культуру, стимулює креативність працівників та підтримує розвиток цифрових компетентностей персоналу. У наукових працях 2024–2025 рр. наголошується, що ключовими характеристиками інноваційного лідера є стратегічне мислення, толерантність до невизначеності, підтримка експериментування та здатність працювати з міждисциплінарними командами [23].

Особливу увагу американські дослідники приділяють розвитку трансформаційного лідерства. Такий керівник формує спільне бачення майбутнього організації, мотивує працівників до самореалізації та створює середовище, орієнтоване на інновації. Дослідження підтверджують, що трансформаційне лідерство позитивно впливає на інноваційну поведінку працівників через розвиток психологічного капіталу та внутрішньої мотивації [12; 18].

Азійські дослідження сучасного менеджменту демонструють поєднання інноваційності з традиційними колективістськими цінностями. У Китаї, Південній Кореї, Японії та Сінгапурі активно розвиваються концепції інклюзивного та платформного лідерства. Інклюзивний керівник створює середовище, у якому кожен працівник має можливість висловлювати ідеї, брати участь у прийнятті рішень та реалізовувати власний потенціал [3].

Дослідження китайських компаній свідчать, що сучасні азійські менеджери дедалі частіше використовують модель платформного лідерства, яка передбачає створення цифрових платформ для комунікації, спільного прийняття рішень та генерації інновацій. Такий підхід забезпечує високу адаптивність підприємств до змін ринку та стимулює розвиток зелених технологій і сталих інновацій [20].

В азійській управлінській культурі також значного поширення набуває концепція відповідального лідерства («responsible leadership»), яка поєднує економічну ефективність із соціальною відповідальністю бізнесу. Сучасний керівник розглядається не лише як менеджер ресурсів, а і як гарант етичної поведінки організації, соціальної стабільності та сталого розвитку підприємства [1].

Аналіз сучасних міжнародних досліджень дозволяє виокремити кілька глобальних тенденцій розвитку ролевих моделей керівників у менеджменті:

- перехід від авторитарного управління до партнерського лідерства;
- зростання значення емоційного інтелекту;
- розвиток цифрового та дистанційного управління;
- орієнтація на інноваційність і креативність персоналу;
- інтеграція принципів сталого розвитку та ESG-підходів;
- формування адаптивних та гнучких моделей управління;
- посилення ролі етичного та інклюзивного лідерства [1; 7; 12].

Таким чином, сучасна ролева модель керівника формується на основі синтезу класичних управлінських функцій та інноваційних лідерських компетентностей. Керівник нового покоління виступає стратегом, наставником, фасилітатором змін, цифровим комунікатором і носієм організаційних цінностей. Саме така модель управління забезпечує підприємствам конкурентоспроможність, стійкість до криз та здатність ефективно функціонувати в умовах глобальних трансформацій.

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем конкуренції, цифровізацією бізнес-процесів та необхідністю швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. У таких умовах суттєво зростає значення креативного менеджменту як інструменту підвищення ефективності управлінської діяльності. Креативний менеджмент розглядається як система методів, підходів та управлінських технологій, спрямованих на стимулювання творчого мислення, генерацію інноваційних ідей та формування сприятливого середовища для розвитку інноваційного потенціалу персоналу [7; 19].

Сучасні міжнародні дослідження свідчать, що ефективність ролі керівника дедалі більше залежить не лише від здатності здійснювати адміністративний контроль, а й від вміння створювати умови для творчої взаємодії та підтримувати інноваційну активність працівників. Зокрема, дослідження китайських учених

доводять, що креативне лідерство позитивно впливає на проактивну поведінку працівників та підвищує рівень їхньої творчої активності [4]. У межах цієї концепції керівник виступає не лише координатором процесів, а й фасилітатором творчого пошуку та розвитку нових управлінських рішень.

Одним із перспективних інструментів сучасного креативного менеджменту є дизайн-мислення (design thinking), яке активно використовується в сучасних європейських та американських компаніях. Даний підхід орієнтований на глибоке розуміння потреб працівників і споживачів, колективне генерування ідей та створення інноваційних управлінських рішень. Використання дизайн-мислення сприяє розвитку стратегічного бачення керівника, підвищує гнучкість управління та забезпечує швидшу адаптацію підприємства до ринкових змін [22].

Перспективним напрямом розвитку креативного менеджменту є також впровадження цифрового лідерства та цифрових платформ для командної взаємодії. Дослідження 2024 р. підтверджують, що цифрове лідерство здатне посилювати креативність працівників через розвиток цифрової самооцінки, швидкий обмін знаннями та підтримку інноваційних ініціатив [10]. У сучасних умовах керівник повинен ефективно використовувати цифрові інструменти для організації творчої співпраці, дистанційної комунікації та управління інноваційними проєктами.

Важливе значення для підвищення ефективності ролі керівника має застосування коучингових технологій та фасилітаційних методів управління. Дослідження південнокорейських учених свідчать, що коучингове лідерство позитивно впливає на адаптивність персоналу, залученість працівників у творчі процеси та ефективність прийняття управлінських рішень [11]. Використання коучингових підходів дозволяє керівнику розвивати потенціал працівників, формувати атмосферу довіри та стимулювати колективну відповідальність за результати діяльності підприємства.

Суттєвими перспективами характеризується також застосування амбідекстерного лідерства, яке передбачає поєднання експлуатації наявних ресурсів підприємства з одночасним пошуком нових інноваційних можливостей. Дослідження норвезьких науковців підтверджують, що амбідекстерне лідерство позитивно впливає на креативну результативність працівників та стимулює розвиток інноваційної культури організації [16]. Такий підхід дозволяє керівнику забезпечувати баланс між стабільністю управління та впровадженням інновацій.

Окрему увагу сучасні дослідники приділяють розвитку метакогнітивних здібностей працівників і залученню персоналу до творчих процесів. Доведено, що активізація творчого процесу та формування умов для колективного генерування ідей позитивно впливають на адаптивну ефективність організації та здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища [11].

Таким чином, перспективи застосування інструментів креативного менеджменту полягають у

трансформації традиційної ролі керівника у напрямі інноваційного, цифрового та фасилітаційного лідерства. Сучасний керівник повинен виступати організатором творчої взаємодії, наставником та агентом змін, здатним забезпечити інноваційний розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції. Використання інструментів креативного менеджменту сприяє підвищенню адаптивності організації, розвитку людського потенціалу та формуванню стійких конкурентних переваг підприємства.

Висновки. Ефективність діяльності сучасного підприємства значною мірою залежить від здатності керівника інтегрувати класичні функції менеджменту з інноваційними підходами до лідерства. Особливого значення набувають трансформаційне, етичне, цифрове та інклюзивне лідерство, які сприяють формуванню сприятливого організаційного середовища, розвитку творчого потенціалу персоналу та забезпеченню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

У результаті проведеного дослідження нами встановлено, що сучасна рольова модель керівника зазнала суттєвої трансформації під впливом глобалізаційних процесів, цифровізації економіки, розвитку інноваційних технологій та зміни підходів до управління персоналом. Традиційне розуміння керівника як виключно адміністративного суб'єкта управління поступово трансформується у багатофункціональну модель лідера, який поєднує управлінські, комунікативні, стратегічні та соціально-психологічні компетентності.

Установлено, що ключовими складовими сучасної рольової моделі керівника є стратегічне мислення, емоційний інтелект, цифрова грамотність, здатність до комунікації, самоменеджменту та управління змінами. Саме поєднання професійних компетентностей із лідерськими якостями забезпечує ефективність управлінських рішень, підвищує мотивацію персоналу та позитивно впливає на формування організаційної культури підприємства.

Дослідження сучасного міжнародного досвіду підтвердило наявність глобальної тенденції переходу від авторитарних моделей управління до партнерського, фасилітаційного та інноваційного лідерства. У сучасних умовах керівник повинен виступати не лише організатором діяльності, а й наставником, координатором творчої взаємодії, фасилітатором командної роботи та агентом організаційних змін.

Обґрунтовано, що перспективним напрямом розвитку сучасного менеджменту є застосування інструментів креативного менеджменту, зокрема дизайн-мислення, цифрового лідерства, коучингових технологій, фасилітаційних методів та амбідекстерного підходу до управління. Використання зазначених інструментів сприяє активізації інноваційної діяльності персоналу, розвитку творчого мислення, формуванню культури відкритої комунікації та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, сучасний керівник повинен володіти комплексом управлінських і лідерських компетентностей, здатністю до безперервного професійного

розвитку та готовністю до впровадження інноваційних підходів в управлінні підприємством. Ефективне поєднання класичних принципів менеджменту із сучасними інструментами креативного та трансформаційного лідерства забезпечує стійкий розвиток організації, підвищення результативності управління персоналом та формування довгострокових конкурентних переваг підприємства в умовах глобальних трансформацій.

Декларація про використання ШІ. В ході підготовки статті було використано інструменти генеративного штучного інтелекту (ChatGPT-4, OpenAI, 2025) для цілей пошуку та узагальнення літератури та покращення структури/логіки статті. Жоден текст, згенерований за допомогою штучного інтелекту, не використовувався без критичного редагування. Автори несуть повну відповідальність за науковість, точність та цілісність контенту.

Список використаних джерел:

1. Amory J., Wille B., Wiernik B. M., Dupré S. Ethical Leadership on the Rise? A Cross-Temporal and Cross-Cultural Meta-Analysis of its Means, Variability, and Relationships with Follower Outcomes Across 15 Years. *Journal of Business Ethics*. 2024. Vol. 194. P. 455–483. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05632-z>
2. Bass B. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York : Free Press, 1985. 256 p.
3. Bürkin B. M., Czabanowska K., Babich S. et al. Competencies for Transformational Leadership in Public Health — An International Delphi Consensus Study. *International Journal of Public Health*. 2024. Vol. 69. DOI: <https://doi.org/10.3389/ijph.2024.1606267>
4. Davis J. P., Li J. B. Early Adoption of Generative AI by Global Business Leaders: Insights from an INSEAD Alumni Survey. *ArXiv*. 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2404.04543> (дата звернення: 12.04.26).
5. Drucker P. F. *The Practice of Management*. New York : Harper & Row, 1954. 404 p.
6. Drucker P. *Management Challenges for the 21st Century*. New York : Harper Business, 1999. 224 p.
7. Eaton L., Bridgman T., Cummings S. Advancing the democratization of work: A new intellectual history of transformational leadership theory. *Leadership*. 2024. Vol. 20, No. 3. Pp. 125–143. DOI: <https://doi.org/10.1177/17427150241232705>
8. Fayol H. *General and Industrial Management*. London : Pitman Publishing, 1949. 110 p.
9. Goleman D. *Emotional Intelligence*. New York : Bantam Books, 1995. 352 p.
10. Jiang J., Rong Y., Yina L. Boon or Bane: The Dual Effects of Digital Leadership on Employee Creativity. *Academy of Management Proceedings*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2024.17779abstract>
11. Kyoung S., Tak J. The Effect of Organizational Members' Metacognition on Adaptive Performance: Focusing on the Mediating Effect of Creative Process Engagement and the Moderating Effect of Coaching Leadership. *Korean Corporation Management Review*. 2024. Vol. 31, No. 4. Pp. 121–158. DOI: <https://doi.org/10.21052/KCMR.2024.31.4.121>
12. Lee M. C. C., Lin M.-H., Srinivasan P. M., Carr S. C. Transformational leadership and organizational citizenship behavior: new mediating roles for trustworthiness and trust in team leaders. *Current Psychology*. 2024. Vol. 43. Pp. 9567–9582. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05095-x>
13. Lu Y., Kong M. The Relationship Between Leadership and Team Creativity: A Meta-Analysis. *Academy of Management Proceedings*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2024.13502abstract>
14. Mescon M., Albert M., Khedouri F. *Management*. New York : Harper Collins, 1988. 777 p.
15. Mintzberg H. *The Nature of Managerial Work*. New York : Harper & Row, 1973. 298 p.
16. Mutonyi B. R., González-Piñero M., Slåtten T. et al. Driving Innovation in Health Care: Exploring the Impact of Ambidextrous Leadership on Creative Performance among Frontline Health Professionals in Norway. *BMC Health Services Research*. 2024. Vol. 24. Article 268. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12913-024-10641-9>
17. Northouse P. *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks : Sage Publications, 2021. 600 p.
18. Poetz L., Volmer J. Exploring the Dynamic Relationship of Transformational Leadership Behavior and Leader Well-Being: A Three-Wave Cross-Lagged Panel Study. *Occupational Health Science*. 2024. Vol. 8. Pp. 71–101. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41542-023-00165-9>
19. Pulido-Martos M., Gartzia L., Augusto-Landa J. M., Lopez-Zafra E. Transformational leadership and emotional intelligence: allies in the development of organizational affective commitment from a multilevel perspective and time-lagged data. *Review of Managerial Science*. 2024. Vol. 18. Pp. 2229–2253. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00684-3>
20. Sabbah M. Transformational Leadership and Business Continuity: A systematic review of empirical studies. *Management Research Quarterly*. 2024. Vol. 1, No. 2. Pp. 4–24. DOI: <https://doi.org/10.63029/kyzckn37>
21. SHRM Body of Competency and Knowledge. Society for Human Resource Management. Alexandria, 2022.
22. Strobel L.-T., Strobel M., Welpel I. M., Korsgaard M. A. The Role of Creative Leadership Manifestations in Creativity and Innovation. *Creativity Research Journal*. 2025. Vol. 37, No. 3. Pp. 358–376. DOI: <https://doi.org/10.1080/10400419.2024.2321734>
23. Zhang H., Huang H. Low-Carbon Transformational Leadership: Conceptualization, Measurement, and Its Impact on Innovation Outcomes. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, No. 24. Article 10844. DOI: <https://doi.org/10.3390/su162410844>
24. Zhang W., Chen L., Yajuan L., Liao J. The Role of Paradoxical Leadership in Stimulating Employees Radical Creativity. *Academy of Management Proceedings*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2024.17576abstract>

25. Zhou X., Zhong J., Zhang L. Action Speaks Louder: The Role of Proactive Behavior between Creative Leadership and Employees' Creativity. *Behavioral Sciences*. 2024. Vol. 14, No. 3. Article 257. DOI: <https://doi.org/10.3390/bs14030257>

References:

1. Amory, J., Wille, B., Wiernik, B. M., & Dupré, S. (2024). Ethical leadership on the rise? A cross-temporal and cross-cultural meta-analysis of its means, variability, and relationships with follower outcomes across 15 years. *Journal of Business Ethics*, 194, 455–483. <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05632-z>
2. Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
3. Bürkin, BM, Czabanowska, K, Babich, S, Casamitjana, N, Vicente-Crespo, M, De Souza, LE, Ehrenberg, JP, Hoffmann, A, Kamath, R, Matthiä, A, Okumu, F, Rutebemberwa, E, Waser, M, Kuenzli, N & Bohlius, J (2024). Competencies for transformational leadership in public health—An international Delphi consensus study. *International Journal of Public Health*, (69). <https://doi.org/10.3389/ijph.2024.1606267>
4. Davis, J. P., & Li, J. B. (2024). Early adoption of generative AI by global business leaders: Insights from an INSEAD alumni survey. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2404.04543>
5. Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
6. Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. Harper Business.
7. Eaton, L., Bridgman, T., & Cummings, S. (2024). Advancing the democratization of work: A new intellectual history of transformational leadership theory. *Leadership*, 20(3), 125–143. <https://doi.org/10.1177/17427150241232705>
8. Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. Pitman Publishing.
9. Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.
10. Jiang, J., Rong, Y., & Yina, L. (2024). Boon or bane: The dual effects of digital leadership on employee creativity. *Academy of Management Proceedings*. <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2024.17779abstract>
11. Kyoung, S., & Tak, J. (2024). The effect of organizational members' metacognition on adaptive performance: Focusing on the mediating effect of creative process engagement and the moderating effect of coaching leadership. *Korean Corporation Management Review*, 31(4), 121–158. <https://doi.org/10.21052/KCMR.2024.31.4.121>
12. Lee, M. C. C., Lin, M.-H., Srinivasan, P. M., & Carr, S. C. (2024). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: New mediating roles for trustworthiness and trust in team leaders. *Current Psychology*, 43, 9567–9582. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05095-x>
13. Lu, Y., & Kong, M. (2024). The relationship between leadership and team creativity: A meta-analysis. *Academy of Management Proceedings*. <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2024.13502abstract>
14. Mescon, M., Albert, M., & Khedouri, F. (1988). *Management*. Harper Collins.
15. Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row.
16. Mutonyi, B. R., González-Piñero, M., Slåtten, T., & Lien, G. (2024). Driving innovation in health care: Exploring the impact of ambidextrous leadership on creative performance among frontline health professionals in Norway. *BMC Health Services Research*, 24, Article 268. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-10641-9>
17. Northouse, P. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
18. Poetz, L., & Volmer, J. (2024). Exploring the dynamic relationship of transformational leadership behavior and leader well-being: A three-wave cross-lagged panel study. *Occupational Health Science*, 8, 71–101. <https://doi.org/10.1007/s41542-023-00165-9>
19. Pulido-Martos, M., Gartzia, L., Augusto-Landa, J. M., & Lopez-Zafra, E. (2024). Transformational leadership and emotional intelligence: Allies in the development of organizational affective commitment from a multilevel perspective and time-lagged data. *Review of Managerial Science*, 18, 2229–2253. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00684-3>
20. Sabbah, M. (2024). Transformational leadership and business continuity: A systematic review of empirical studies. *Management Research Quarterly*, 1(2), 4–24. <https://doi.org/10.63029/kyzckn37>
21. Society for Human Resource Management. (2022). *SHRM body of competency and knowledge*. SHRM.
22. Strobel, L.-T., Strobel, M., Welpe, I. M., & Korsgaard, M. A. (2025). The role of creative leadership manifestations in creativity and innovation. *Creativity Research Journal*, 37(3), 358–376. <https://doi.org/10.1080/10400419.2024.2321734>
23. Zhang, H., & Huang, H. (2024). Low-carbon transformational leadership: Conceptualization, measurement, and its impact on innovation outcomes. *Sustainability*, 16(24), Article 10844. <https://doi.org/10.3390/su162410844>
24. Zhang, W., Chen, L., Yajuan, L., & Liao, J. (2024). The role of paradoxical leadership in stimulating employees radical creativity. *Academy of Management Proceedings*. <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2024.17576abstract>
25. Zhou, X., Zhong, J., & Zhang, L. (2024). Action speaks louder: The role of proactive behavior between creative leadership and employees' creativity. *Behavioral Sciences*, 14(3), Article 257. <https://doi.org/10.3390/bs14030257>

Дата надходження статті: 30.04.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 22.05.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 12.06.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.