

лише за умови збалансування інноваційності та відповідальності. Йдеться про забезпечення якості вхідних даних, людського контролю над критичними рішеннями, недопущення дискримінації, прозорості алгоритмів, захисту даних і врахування прав працівників у цифровому середовищі. Саме такий підхід дозволяє розглядати чат-боти й AI не як інструменти механічної заміни людини, а як засоби посилення кадрового потенціалу організації та модернізації соціально-трудових відносин.

Список використаних джерел:

1. Кобець Д. Л., Мантур-Чубата О. С. Використання інструментів штучного інтелекту в hr. *Economic synergy*. 2025. № 1. С. 113–125. <https://doi.org/10.53920/es-2025-1-8>.
2. Кравчук О. І., Варіс І. О., Перкова М. В. Сучасні практики використання штучного інтелекту для цифровізації рекрутингу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 8. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-06>.
3. Nesterenko S., Lyubonko V. Using artificial intelligence to automate hr processes in it companies: effects and interchange. *Visnyk universytetu "Ukraina"*. 2025. No. 17 (44). P. 127-142. <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2025-17-44-10>.

Д-р екон. наук Гринько Т. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Безперервне вдосконалення системи роботи з управлінським персоналом у напрямі розвитку лідерського потенціалу та формування відповідних професійно-особистісних компетентностей виступає ключовою передумовою стабільного та результативного функціонування підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища, особливо в стратегічній перспективі. Реалізація конкурентних переваг та ефективне використання можливостей зовнішнього середовища безпосередньо залежать від інтелектуального капіталу керівників, їх здатності до стратегічного мислення, адаптації до змін і впровадження інноваційних управлінських підходів. Трансформаційні процеси в системі управління організаціями, що проявляються у зростанні складності управлінських завдань, динамізації зовнішнього середовища та підвищенні рівня відповідальності керівників за

стратегічні результати діяльності, обумовлюють перегляд традиційних вимог до професійно-особистісних характеристик лідера. Ускладнення змісту управлінської праці та посилення ролі інноваційних, комунікаційних і аналітичних функцій спричиняють еволюцію переліку ключових лідерських компетентностей.

За таких умов актуалізуються якості, пов'язані зі стратегічним баченням, системним мисленням, здатністю до управління змінами, розвитку людського капіталу, формування інклюзивного середовища та прийняття рішень в умовах невизначеності. Таким чином, зміна управлінської парадигми зумовлює трансформацію концептуальної моделі лідерства та переорієнтацію з адміністративно-ієрархічного підходу на адаптивний, інтегративний і ціннісно орієнтований тип управління.

Сучасний лідер повинен поєднувати теоретичну підготовку з практичними навичками застосування економічних, соціальних і психологічних інструментів управління. Важливим є також уміння приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах невизначеності, оперативно реагувати на динамічні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, демонструючи гнучкість мислення й поведінки. У цьому контексті зростає стратегічна значущість управлінського потенціалу як носія лідерських функцій, адже саме від здатності менеджерів реалізовувати лідерський потенціал у практичній діяльності залежить ефективність організаційних перетворень, рівень мотивації персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Згідно з дослідженням DDI, наступне покоління керівників відрізняється від нинішнього за такими характеристиками [1; 2]:

1) необхідність більшого зворотного зв'язку від менеджерів. Майже 30% представників лідерів майбутнього відзначають, що вони хочуть тіснішої взаємодії зі своїми керівниками, ніж зараз. Серед сучасного покоління лідерів таку необхідність відмічають лише 25%;

2) необхідність розвитку більш широкого спектру комунікативних навичок: навички спілкування, емпатію, емоційний інтелект. Тільки 39% вважають, що вони мають сильні навички емоційного інтелекту, і 45% – навички комунікації (проти 48 і 53% серед представників «сьогоднішніх лідерів»);

3) обов'язковість дотримання принципів D&I (diversity & inclusion), які

у сучасній управлінській науці розглядаються як основа формування справедливого, відкритого та інноваційного корпоративного середовища. Лідери майбутнього формулюють запит на велику толерантність своїх організацій і гостріше реагують на питання упередженості та (не)справедливості. Лідери майбутнього впевнені: гнучкість – це ключ до успіху. Переважна більшість (72%) не бачать майбутнього за ієрархією та чіткою організаційною структурою. Робочі відносини мають бути гнучкими, дозволяти формувати горизонтальні команди та базуватись на домовленостях, а не наказах. Також одним з принципів діяльності майбутніх лідерів є прозорість, що передбачає систематичний моніторинг показників різноманіття та аналіз досягнутих результатів. Це передбачає використання кількісних та якісних індикаторів оцінювання інклюзивності корпоративного середовища. Порівняно з сучасними керівниками майбутні керівники не можуть діяти рішуче, якщо відсутнє чітке цілепокладання, незрозумілий напрямок дій, якщо рішення не спираються на дані. Крім того, їх турбують проблеми як реагувати на зміни як внутрішні, так і зовнішні [1; 2].

Незважаючи на значну кількість концепцій і теоретичних підходів до феномену лідерства, що формувалися синхронно з еволюцією суспільних відносин та розвитком систем управління персоналом, у межах класичної теорії менеджменту пріоритетного значення незмінно надається людському чиннику як визначальному ресурсу організаційного розвитку. Людський капітал розглядається як стратегічний актив, що забезпечує створення доданої вартості, інноваційність та довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

У сучасних умовах зростаючої складності бізнес-середовища, турбулентності ринків та інтенсифікації інформаційних потоків до менеджера висуваються підвищені вимоги щодо рівня його професійної компетентності та особистісної зрілості. Ефективна управлінська діяльність передбачає наявність розвинених когнітивних здібностей, стратегічного та системного мислення, здатності до тайм-менеджменту, прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, а також уміння трансформувати управлінські ідеї у практичні результати. При цьому керівник має інтегрувати у своїй діяльності соціальні, професійні та індивідуально-психологічні аспекти взаємодії, забезпечуючи узгодження інтересів організації та персоналу.

Реалізація лідерського потенціалу можлива лише за умови гармонійного розвитку всіх його структурних складових, що перебувають у взаємозв'язку та взаємозумовленості. До ключових елементів лідерського потенціалу належать природні таланти, індивідуальні здібності, систематизовані професійні знання та сформовані практичні навички. Їх інтеграція формує цілісну компетентнісну модель лідера, яка визначає його спроможність здійснювати ефективний управлінський вплив, ініціювати організаційні зміни та забезпечувати сталий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Формування лідерського потенціалу менеджера є складним багатовимірним процесом, який визначається взаємодією індивідуальних компетентностей, мотиваційних чинників та організаційного середовища.

За зазначених умов процес формування та розвитку лідерського потенціалу менеджера супроводжується рядом суттєвих обмежень, що стримують його професійне зростання та знижують ефективність управлінської діяльності.

По-перше, негативний вплив чинить утворення надмірно стабільного та передбачуваного робочого середовища, яке характеризується відсутністю нових викликів та ускладнених завдань, що призводить до професійної стагнації. У ситуації, коли функціональні обов'язки та рівень відповідальності залишаються незмінними протягом тривалого періоду, відпадає потреба в опануванні нових компетентностей, що призводить до професійної стагнації. Обмежені можливості розвитку знижують інноваційну активність керівника та негативно впливають на результативність як окремих структурних підрозділів, так і організації загалом. Лідерський потенціал, як інтегрована система здібностей і компетентностей, вимагає постійного оновлення через безперервне навчання, саморозвиток і залучення до вирішення складних та нетипових управлінських завдань.

По-друге, суттєвим обмеженням формування лідерського потенціалу є низький рівень внутрішньої мотивації менеджера, який проявляється у відсутності цілеспрямованого прагнення до саморозвитку, недостатньому усвідомленні важливості оновлення професійних знань і навичок у динамічному бізнес-середовищі, а також у слабкій готовності до прийняття ризикованих управлінських рішень. За відсутності ефективних механізмів заохочення, як матеріальних

(підвищення оплати праці, преміювання), так і нематеріальних (кар'єрне зростання, професійне визнання, розширення повноважень) – мотивація менеджера до цілеспрямованого розвитку власного лідерського потенціалу істотно знижується. Особливе значення має підтримка з боку вищого керівництва, яка проявляється у створенні умов для професійного навчання, фінансуванні тренінгів та програм підвищення кваліфікації, а також у визнанні досягнень, пов'язаних із впровадженням інноваційних управлінських рішень. Організаційні чинники, що стримують розвиток лідерських компетентностей, включають обмежену підтримку з боку керівництва, відсутність системних механізмів матеріального і нематеріального стимулювання та недостатню інтеграцію у програми підвищення кваліфікації, коучингу та менторства.

Ще однією проблемою є обмежена інноваційна активність менеджера, що проявляється у низькій готовності до впровадження нових управлінських практик та стратегічних рішень через страх невдачі або недостатність досвіду у вирішенні складних управлінських завдань. Відсутність залучення до міжфункціональних проєктів та стратегічних ініціатив обмежує розвиток лідерських компетенцій, таких як адаптивне лідерство, системне мислення та здатність до прийняття рішень в умовах невизначеності.

Також можна виокремити таку проблему як недосконалість систем оцінки ефективності та зворотного зв'язку. Відсутність об'єктивних критеріїв оцінки лідерських якостей, слабка система регулярного фідбеку та дефіцит методів самоаналізу знижують здатність менеджера до самокорекції і розвитку ключових компетентностей. Крім того, невідповідність між стратегічними цілями організації та потенціалом менеджера, а також недостатня інтеграція особистісних амбіцій із корпоративною стратегією обмежують можливості для ефективного прояву лідерського потенціалу.

У сукупності зазначені проблеми створюють комплексні бар'єри для формування високоефективного лідерського потенціалу менеджера, негативно впливають на інноваційну та адаптивну спроможність організації і підкреслюють необхідність інтегрованого підходу, що поєднує внутрішню мотивацію до самовдосконалення та системну організаційну підтримку в умовах динамічного і конкурентного бізнес-середовища.

Отже, ефективний розвиток лідерського потенціалу менеджера можливий лише за умови поєднання внутрішньої мотивації до самовдосконалення з системною організаційною підтримкою, що сприяє формуванню сприятливого середовища для професійного та особистісного зростання.

Список використаних джерел:

1. Development Dimensions International. Global Leadership Forecast 2023. URL: <https://www.ddi.com/global-leadership-forecast-2023>.
2. Development Dimensions International. Global Leadership Forecast: Diversity, Equity & Inclusion Report. URL: <https://www.ddi.com/glef/diversity-equity-inclusion-report-2023>.
3. Гринько Т. В., Олійник Т. І., Петьков В. Л. Методологія наукових досліджень у формуванні лідерських підходів до антикризового управління бізнесом. *Агросвіт*. № 16, 2025. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/7171/7287>.
4. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Загинайло В. А. Роль лідерства та комунікацій у забезпеченні розвитку сучасних підприємницьких структур. *Бізнес-інформ*. 2022. № 5. С. 77-83. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-75-83>.

Д-р екон. наук Гринько Т. В., Балацька Д. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПРОБЛЕМИ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активною цифровізацією бізнес-процесів, що істотно трансформує підходи до управління корпоративною культурою підприємства. Цифрові технології змінюють способи комунікації, структуру взаємодії між працівниками, механізми контролю, мотивації та оцінювання результатів діяльності [1]. У цих умовах корпоративна культура набуває нових форм і змісту, стаючи не лише інструментом управління персоналом, а й стратегічним ресурсом забезпечення цифрової трансформації підприємства. Використання цифрових технологій, хмарних та інших цифрових інструментів, автоматизація аналітики даних, змінюють саму логіку взаємодії між працівниками, способи комунікації, підходи до управління знаннями, мотивації та контролю [2]. За таких умов управління корпоративною культурою набуває нових характеристик, що зумовлено глибокими трансформаціями комунікаційного, організаційного та ціннісного середовищ підприємства (табл. 1).