

С. В. Салоїд,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств,
Національний технічний університет України
"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського", Київ, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3294-2671>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.236

РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ МЕНЕДЖЕРА: СИСТЕМНО-ЦИКЛІЧНА МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ, КОМУНІКАЦІЙ ТА СТРАТЕГІЙ ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ (LCI-ПІДХІД)

S. Saloid,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Enterprise Management,
National Technical University of Ukraine "Ihor Sikorskyi Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, Ukraine

DEVELOPMENT OF MANAGERIAL LEADERSHIP POTENTIAL: A SYSTEM-CYCLICAL MODEL
FOR BUILDING COMPETENCIES, COMMUNICATION, AND PROFESSIONAL GROWTH
STRATEGIES (LCI APPROACH)

У статті досліджено проблему формування та оцінювання лідерського потенціалу менеджера в умовах зростаючої складності та невизначеності зовнішнього середовища. Метою є розроблення системно-циклічної моделі розвитку лідерства на основі концепції "ядра лідера" та інтегрального індексу LCI. Узагальнено сучасні теоретичні підходи до лідерства, включаючи системний, компетентнісний, поведінковий та трансформаційний напрями. Запропонована модель поєднує п'ять функціональних блоків: ядро лідера, компетенції, комунікації, командну дію та стратегію розвитку. Обґрунтовано механізми операціоналізації лідерського потенціалу через систему індикаторів та циклічних зворотних зв'язків. Показано практичну значущість підходу для розвитку людського капіталу та підвищення ефективності управління організаціями. Результати можуть бути використані для оцінювання та розвитку управлінських кадрів у бізнесі та публічному секторі.

This article addresses the problem of developing and assessing managerial leadership potential in conditions of increasing environmental complexity, uncertainty, and systemic instability. The relevance of the study is driven by the growing need for adaptive, evidence-based, and competency-oriented leadership models capable of ensuring organizational resilience and sustainable development in both business and public sector contexts. The aim is to develop a system-cyclical model of leadership development based on the concept of the "leader's core" and an integrated Leadership Capacity Index (LCI), enabling a structured and measurable assessment of leadership potential.

The study synthesizes key theoretical approaches to leadership, including systems theory, competency-based management, behavioral and transformational leadership paradigms, and adaptive leadership concepts. It is argued that leadership should be understood not as a fixed set of traits, but as a dynamic and cyclical process of competence formation, communication interaction, decision-making, and strategic self-development. Within this framework, the "leader's core" is defined as an integrative construct combining cognitive, emotional, and value-based dimensions that ensure alignment between individual capabilities and organizational goals.

The proposed model organizes leadership potential into five interconnected functional blocks: (1) the leader's core as a cognitive-value foundation; (2) competencies as a measurable skill system; (3) communication architecture as a mechanism of influence and coordination; (4) team interaction as a field of collective leadership realization; and (5) strategic development planning as a trajectory of professional growth. These elements are integrated through feedback loops, forming a cyclical development process that ensures continuous improvement and adaptation to changing conditions.

Methodologically, the model enables operationalization of leadership potential through a system of indicators and the Leadership Capacity Index (LCI), integrating qualitative and quantitative metrics into a unified evaluative framework. The inclusion of feedback mechanisms supports continuous monitoring and recalibration of leadership competencies over time, shifting assessment from static evaluation to dynamic development tracking.

Ключові слова: лідерство; лідерський потенціал; системно-циклічна модель; ядро лідера; LCI; компетенції; управлінські рішення; людський капітал; емоційний інтелект; організаційний розвиток; менеджмент; адаптивне лідерство.

Keywords: leadership; leadership potential; system-cyclical model; leader's core; LCI; competencies; managerial decision-making; human capital; emotional intelligence; organizational development; management; adaptive leadership.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями полягає в тому, що сучасні організації функціонують в умовах зростаючої складності, невизначеності та швидких змін зовнішнього середовища. Такі умови суттєво трансформують вимоги до управлінських кадрів і ролі лідерства. Традиційні адміністративно-ієрархічні підходи виявляються недостатньо ефективними для забезпечення інноваційного розвитку, адаптивності та стійкості організації. В зв'язку з цим виникає необхідність переосмислення сутності лідерства як багатовимірного феномену, який інтегрує особистісні, поведінкові, емоційні та інституційні компоненти.

Проблема полягає у відсутності уніфікованого підходу до трактування та вимірювання лідерського потенціалу, що ускладнює порівняльний аналіз, діагностику та розвиток управлінських компетентностей. Існуючі теоретичні моделі сформовано в межах поведінкового, ситуаційного та трансформаційного підходів до лідерства. Водночас запропоновані рішення зосереджуються на окремих аспектах феномену лідерства, що не забезпечує їх належної інтеграції в цілісну систему оцінювання та розвитку лідера як складної соціально-економічної системи.

У практичному аспекті проблема пов'язана з необхідністю підвищення ефективності управління людським капіталом, формування конкурентоспроможних команд і забезпечення організаційної стійкості в умовах цифрової трансформації та економічної нестабільності. Для

України ця проблематика є особливо актуальною в контексті інституційних реформ, модернізації системи державного та корпоративного управління, а також післявоєнного відновлення економіки. Це зумовлює необхідність розроблення інтегрованих підходів до оцінювання та розвитку лідерського потенціалу, які поєднують теоретичні досягнення сучасної науки з практичними потребами управління.

ОГЛЯД ОСНОВНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Питання лідерства в сучасних організаціях розглядається як міждисциплінарна проблематика, що поєднує поведінкову економіку, організаційну психологію та теорію управління. У класичних підходах лідерство трактується як здатність впливати на поведінку групи для досягнення спільних цілей, що ґрунтується на поєднанні особистісних якостей, поведінкових моделей та ситуаційного контексту. Ранні теорії рис (trait theory) сформували уявлення про лідера як носія сукупності стабільних характеристик. Однак результати подальших досліджень доводять обмеженість цього підходу та обґрунтовують доцільність урахування поведінкових і контекстуальних факторів [11].

Подальший розвиток теорії лідерства пов'язаний із поведінковими та ситуаційними моделями, зокрема дослідженнями Фідлера, який довів залежність ефективності лідера від відповідності стилю управління конкретним умовам середовища [4]. Важливим етапом стала концепція трансформаційного лідерства Б. Басса, яка

фокусується на здатності лідера формувати цінності, мотивацію та довіру послідовників, забезпечуючи довгострокові організаційні зміни [1]. У сучасній науковій думці значного поширення набули підходи емоційного інтелекту, що запропоновані Гоулманом. Автор доводить, що ефективність лідера значною мірою залежить від здатності керувати власними емоціями та емоціями команди [5].

Інституційно-організаційний вимір лідерства в теорії розглядається в контексті розвитку людського капіталу та організаційної поведінки. В межах цих підходів лідерство трактується як визначальний фактор підвищення продуктивності, інноваційності та адаптивності організацій. Окремо виділяється роль динамічних компетентностей лідера, які забезпечують здатність організації реагувати на нестабільне зовнішнє середовище та високий рівень невизначеності.

У вітчизняній науковій традиції проблематика лідерства активно розвивається в межах досліджень людського розвитку, управління персоналом та соціально-економічних трансформацій. Значний внесок зроблено Е. Лібановою, яка розглядає людський потенціал як базову умову формування якісного управлінського середовища та ефективного розвитку суспільства [14]. У працях українських дослідників також підкреслюється роль лідерства як інтеграційного механізму організаційного розвитку, що поєднує мотиваційні, когнітивні та поведінкові аспекти управлінської діяльності.

Таким чином, сучасна теорія лідерства еволюціонує від концепції вроджених рис до комплексної багатовимірної моделі, яка враховує особистісні характеристики, поведінкові стратегії, емоційний інтелект та інституційне середовище. Відтак ефективність лідерства вже визначається здатністю інтегрувати ці виміри в умовах високої невизначеності та організаційних змін.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розроблення та теоретико-методологічне обґрунтування системно-циклічної моделі розвитку лідерського потенціалу менеджера, що інтегрує основні компоненти управлінської діяльності в єдину динамічну систему на основі концепції "ядра лідера". Для досягнення цієї мети визначено такі завдання:

- узагальнити та систематизувати сучасні теоретичні підходи до дослідження лідерства з акцентом на його багатовимірну природу та роль у формуванні людського капіталу;

- обґрунтувати концептуальні засади системно-циклічної моделі розвитку лідерського потенціалу менеджера, включаючи структуру "ядра лідера" та взаємопов'язані функціональні блоки;

- запропонувати підхід до операціоналізації та вимірювання лідерського потенціалу через систему індикаторів та інтегральний показник оцінювання (LCI—Leadership Capacity Index) для практичного застосування в управлінні персоналом і розвитку організацій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Результати сучасних досліджень лідерства демонструють перехід від статичних, персоналістських підходів до системно-динамічних та компетентнісно-

інтегрованих моделей, у яких лідерство розглядається як процес взаємодії індивідуальних характеристик, поведінкових моделей і організаційного контексту. У межах системної теорії організацій та концепції навчальної організації управлінські системи трактуються як відкриті, нелінійні структури з постійними зворотними зв'язками, що забезпечують адаптацію та саморозвиток [10, 12]. Подальший розвиток цих ідей, що знайшли відображення у теорії конструювання смислів (sensemaking), підкреслює, що управлінські рішення формуються через інтерпретацію досвіду та взаємодію із середовищем. Таке узагальнення формує підґрунтя для інтерпретації лідерства як циклічного процесу конструювання смислів і поведінкової адаптації [13]. Сучасні підходи до адаптивного лідерства розмежовують технічні та адаптивні виклики, акцентуючи увагу на здатності лідера змінювати не лише поведінку, але й базові управлінські установки [6].

Компетентісна парадигма лідерства, яка започаткована роботами [3, 8], змістила фокус досліджень із рис особистості на вимірювані поведінкові та когнітивні компетентії, що визначають ефективність управлінської діяльності. У сучасних моделях [9] підкреслюється значення evidence-based management, де якість управлінських рішень оцінюється через емпірично підтверджені результати. Теорія емоційного інтелекту [5, 7] та концепція людського капіталу [2] розширюють розуміння лідерства як інтегрованої системи когнітивних, емоційних і соціальних ресурсів.

Сукупність зазначених підходів формує методологічне підґрунтя для побудови інтегративних моделей лідерства, що поєднують системність, вимірюваність та циклічність розвитку управлінського потенціалу.

Представлена на рисунку 1 модель відображає системно-циклічну концепцію формування та розвитку лідерського потенціалу менеджера. Центральне місце у цій концепції відводиться "ядру лідера". Навколо цього "ядра" організовано чотири взаємопов'язані функціональні блоки: компетентії, комунікації, командна дія та стратегія розвитку. Модель побудована на засадах інтеграції особистісного, поведінкового та компетентісного підходів до лідерства, що відповідає сучасним теоріям адаптивного лідерства (adaptive leadership) та управління на основі компетентностей (competency-based management).

Центральний елемент моделі, "ядро лідера" концептуалізується як інтегральна структура внутрішніх характеристик особистості, що включає самооцінку, систему цінностей та рефлексивні здібності. "Ядро" виконує функцію регулятора поведінки та джерела внутрішньої мотивації, забезпечуючи узгодження між зовнішніми вимогами середовища та внутрішніми установками менеджера. Його позиціонування в центрі моделі підкреслює антропоцентричний характер управлінської ефективності.

Перший контур моделі представлений блоком "Компетентії (Hard/Soft Skills, прийняття рішень)", який формує базовий ресурсний рівень лідера. Hard skills відображають формалізовані знання та аналітичні здібності, тоді як soft skills охоплюють когнітивно-поведінкові компетентності, зокрема критичне мислення та здатність до прийняття рішень в умовах невизначе-

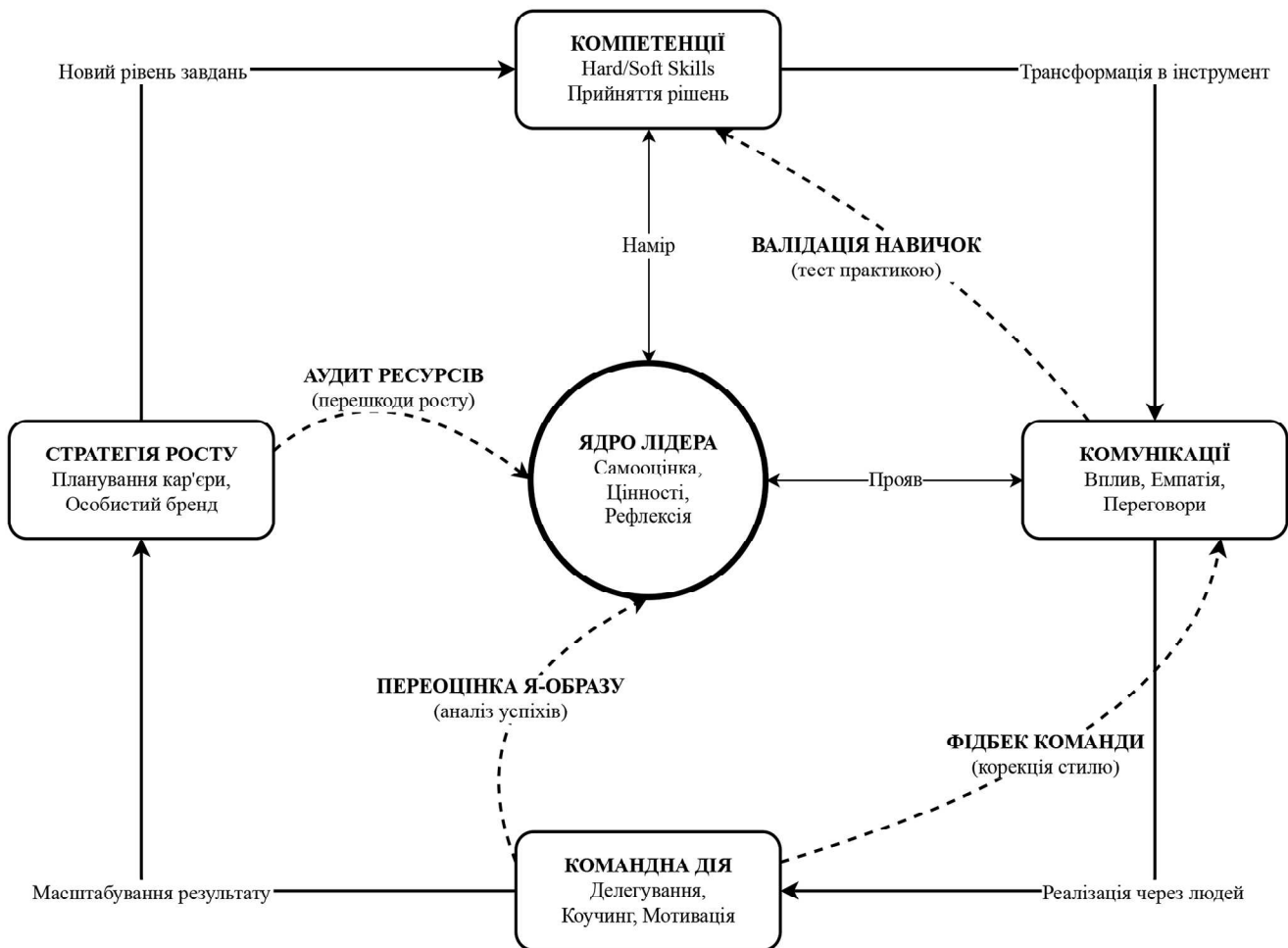


Рис. 1. Модель системно-циклічної концепції формування та розвитку лідерського потенціалу менеджера

Джерело: розроблено автором за результатами опрацювання [1—13].

ності. Стрілка "потреби навчання" вказує на постійний характер оновлення компетенцій, що відповідає концепції безперервного навчання (lifelong learning).

Другий блок, "Комунікації (вплив, емпатія, переговори)", виконує функцію трансляційного механізму між внутрішніми компетенціями та зовнішньою управлінською дією. Комунікації в моделі розглядаються як інструмент передачі інформації, механізм формування впливу, узгодження інтересів та соціального конструювання управлінських рішень одночасно. Особливе місце відводиться емпатії, яка забезпечує емоційну точність взаємодії та підвищує якість управлінських рішень.

Третій блок, "Командна дія (делегування, коучинг, мотивація)", відображає рівень операціоналізації лідерського потенціалу в груповій взаємодії. Тут лідерський вплив зміщується у площину організаційної поведінки, де ключовими механізмами є делегування повноважень, розвиток співробітників через коучингові практики та формування мотиваційного середовища. Це забезпечує перехід від індивідуального лідерства до колективної ефективності.

Четвертий блок, "Стратегія росту (планування кар'єри, особистий бренд)", виконує функцію довгострокової проєкції розвитку лідера. Він забезпечує стратегічну орієнтацію поведінки, формування професійної траєкторії та капіталізацію особистісного та професійного

досвіду. У межах цього блоку лідер розглядається як суб'єкт управління власною кар'єрою та репутаційним капіталом.

Особливістю моделі є наявність зовнішнього циклу трансформації, який з'єднує всі блоки у безперервний процес розвитку. Напрямки стрілок "потреби навчання", "масштабування" та "трансформація" відображають динамічний характер системи, де кожен елемент постійно оновлюється під впливом зовнішнього середовища та внутрішнього досвіду.

Важливим елементом є механізм валідації навичок, який передбачає перевірку компетенцій через практичні результати діяльності. Це відповідає принципам evidence-based management, де ефективність управлінських компетенцій підтверджується вимірюваними результатами.

Окремо виділено аудит ресурсів (перешкоди росту), який виконує діагностичну функцію. Його завдання полягає у виявленні обмежень розвитку лідера, включаючи дефіцит компетенцій, організаційні бар'єри та когнітивні викривлення. Це створює механізм самокорекції системи та запобігає стагнації розвитку.

Блок "переоцінка Я-образу (аналіз успіхів)" відображає процес рефлексивного навчання, у межах якого лідер переглядає власну ідентичність на основі накопиченого досвіду. У такий спосіб забезпечується адап-

тивність моделі та її відповідність концепції double-loop learning, де змінюються дії та базові уявлення управління про себе.

У центрі взаємодії між усіма блоками знаходяться стрілки зворотного зв'язку, що формують кільцеву (циклічну) архітектуру моделі. Така структура відображає нелінійний характер розвитку лідерського потенціалу, де кожен елемент одночасно є і причиною, і наслідком інших елементів системи.

Таким чином, представлена модель може бути інтерпретована як інтегрована динамічна система розвитку лідерських компетенцій, у якій поєднано індивідуально-психологічний, компетентнісний та організаційно-поведінковий рівні аналізу. Її практична цінність полягає у можливості використання як діагностичного та навчально-розвивального інструменту для формування управлінських кадрів.

З огляду на комплексний, багаторівневий та циклічно-динамічний характер представленої моделі, її практична імплементація потребує переходу від концептуально-описового рівня до формалізованого операціонального вимірювання. Тобто, кожен структурний елемент моделі, від внутрішнього "ядра лідера" до зовнішніх контурів компетенцій, комунікацій, командної дії та стратегічного розвитку, має бути трансформований у систему спостережуваних індикаторів, які дозволяють здійснювати кількісну оцінку та порівняльний аналіз рівня розвитку лідерського потенціалу. Такий підхід відповідає методології операціоналізації латентних змінних у соціально-економічних дослідженнях, де абстрактні конструкти (зокрема лідерство, рефлексивність, комунікативний вплив) набувають вимірюваної форми через систему поведінкових, компетентнісних та результативних метрик.

Подальша формалізація моделі здійснюється через декомпозицію кожного блоку на набір індикаторів із чітко визначеними критеріями оцінювання, шкалами вимірювання та джерелами даних (self-assessment, 360-degree feedback, експертне оцінювання, результативні KPI тощо). Це забезпечує перехід від теоретичної моделі до прикладного аналітичного інструменту, придатного для використання у системах управління людським капіталом, діагностики управлінської ефективності та формування індивідуальних траєкторій розвитку лідерів. Система метрик операціоналізує кожен компо-

нент моделі та створює основу для розрахунку інтегрального індексу LCI.

У межах системно-циклічного підходу до оцінювання лідерського потенціалу менеджера ключовим методологічним кроком виступає формалізація його внутрішнього "ядра" як базового рівня генерації управлінської поведінки та прийняття рішень. Саме "ядро" лідера інтерпретується як інтегрована підсистема особистісно-когнітивних детермінант, що забезпечують стійкість, узгодженість та адаптивність управлінських дій у змінному зовнішньому середовищі.

У запропонованій моделі LCI ядро операціоналізується через три взаємопов'язані виміри — самооцінку, ціннісну цілісність та рефлексивність, які виконують функції відповідно ініціації, стабілізації та самокорекції поведінкових шаблонів (див. табл. 1). Така структура дозволяє перейти від описового розуміння лідерства до вимірюваної конструкції, придатної для подальшої кількісної діагностики, порівняльного аналізу та побудови інтегрального індексу розвитку лідерського потенціалу.

Отримана структура ядра лідера демонструє, що базові метрики LCI формують взаємопов'язану систему внутрішньої регуляції управлінської поведінки. Первинним тригером розвитку виступає самооцінка, задаючи рівень адекватності сприйняття власних ресурсів і обмежень, що безпосередньо впливає на якість управлінських рішень. Ціннісна цілісність виконує функцію системного стабілізатора, забезпечуючи узгодженість між декларованими принципами та фактичними діями, що є критично важливим для довгострокової довіри та ефективності лідера. Рефлексія, у свою чергу, забезпечує динамічну адаптацію системи через механізми зворотного зв'язку та корекції поведінки. У сукупності ці елементи формують замкнений контур саморозвитку, який визначає якість функціонування всього лідерського потенціалу та створює основу для подальшого масштабування моделі LCI на рівень інтегральної оцінки управлінської ефективності.

Другий функціональний блок моделі LCI, компетенції, відображає операційний рівень реалізації лідерського потенціалу, де внутрішні установки ядра трансформуються у вимірювані управлінські дії та рішення. На відміну від стабілізуючих характеристик ядра, компетенційний блок виконує функцію інструмен-

Таблиця 1. Ядро лідера (центр моделі): самооцінка; цілісність; рефлексія

Індикатор	Що вимірюється	Як проявляється в поведінці	Роль у системі
Самооцінка	Адекватність сприйняття власних якостей	Співпадіння самооцінки з оцінками інших; визнання сильних/слабких сторін	Стартова точка розвитку (trigger всіх змін)
Ціннісна цілісність	Узгодженість дій і принципів	Стабільність рішень у різних умовах; відсутність суперечливих дій	Стабілізатор поведінки
Рефлексія	Здатність аналізувати власний досвід	Регулярний аналіз помилок; зміна поведінки після фідбеку	Механізм самокорекції

Джерело: складено автором за [1—13].

Таблиця 2. Компетенції (Hard/Soft Skills): прийняття рішень

Індикатор	Що вимірюється	Як проявляється	Зв'язок зі схемою
Hard Skills (аналітика)	Професійна та аналітична компетентність	Робота з даними, KPI, фінансами, моделями	«Потреби навчання» → розвиток
Soft Skills (мислення)	Якість управлінського мислення	Системність, логіка, структурованість рішень	Формує «Намір» розвитку ядра
Якість рішень	Ефективність управлінських дій	Мінімізація помилок, точність рішень, врахування ризиків	База для трансформації

Джерело: складено автором за [1—13].

тального посередника між когнітивно-ціннісною основою особистості та її практичною діяльністю в організаційному середовищі. У межах запропонованої структури компетенції поділяються на hard skills (аналітико-професійний вимір) та soft skills (когнітивно-управлінський вимір), що дозволяє комплексно оцінювати технічну спроможність менеджера працювати з даними, моделями та KPI, а також якість його мислення в частині системності, структурності та логіки рішень. Окремо виділена метрика якості рішень виконує інтеграційну функцію, оскільки відображає результативність взаємодії між знаннями, мисленням і практичним управлінським вибором (див. табл. 2).

Компетентісний блок у моделі LCI виступає основним трансляційним механізмом, який забезпечує перехід від внутрішнього потенціалу лідера до його зовнішньоспостережуваних управлінських результатів. Hard skills формують ресурсну основу аналітичної спроможності, забезпечуючи якісну роботу з даними, фінансовими показниками та управлінськими моделями. Soft skills визначають когнітивну архітектуру прийняття рішень, впливаючи на їхню структурованість, раціональність та системність. Якість рішень у цій системі виконує роль інтегрального індикатора ефективності, що акумулює вплив обох підкомпонентів і відображає рівень практичної реалізації лідерського потенціалу. У сукупності це дозволяє розглядати компетенції як динамічну систему, що безпосередньо визначає здатність менеджера трансформувати внутрішні установки у результативні управлінські дії.

Третій функціональний блок моделі LCI, комунікації, відображає зовнішній поведінковий контур реалізації лідерського потенціалу, у якому внутрішні установки та компетенції трансформуються у взаємодію з іншими суб'єктами організаційної системи. Комунікація в даній моделі розглядається як основний механізм проєкції "ядра лідера" у соціально-організаційний простір, що визначає рівень впливу, координації та узгодженості колективних дій. Структура блоку, що розкрита в таблиці 3, охоплює три взаємопов'язані виміри.

Комунікаційний блок у моделі LCI виконує функцію зовнішнього механізму актуалізації лідерського потенціалу, забезпечуючи перехід від внутрішніх характеристик менеджера до його фактичного впливу на поведінку інших учасників організаційної системи. Чіткість впливу відображає здатність лідера транслувати управлінські рішення у зрозумілі та однозначні

сигнали, що мінімізує інформаційну асиметрію та підвищує швидкість виконання завдань. Емпатія формує соціально-психологічну основу взаємодії, знижуючи рівень конфліктності та посилюючи якість зворотного зв'язку в команді. Переговорна ефективність, у свою чергу, виступає інтегральним показником результативності комунікації, що відображає здатність досягати управлінських цілей через координацію інтересів та формування взаємовигідних рішень. У сукупності ці елементи забезпечують трансформацію внутрішнього потенціалу лідера у реальний організаційний вплив, завершуючи логіку функціонування моделі LCI на рівні взаємодії із зовнішнім середовищем.

Четвертий функціональний блок моделі LCI, командна дія, відображає рівень організаційної реалізації лідерського потенціалу, де індивідуальні управлінські компетенції трансформуються у колективний результат через механізми координації, розвитку та стимулювання команди. На відміну від попередніх блоків, які переважно фокусуються на внутрішніх характеристиках або комунікативній взаємодії, даний рівень описує здатність лідера забезпечувати ефективне функціонування групи як цілісної соціально-економічної системи. У структурі блоку виокремлюються три ключові виміри: делегування, коучинг та мотивація (див. табл. 4). Така конфігурація дозволяє оцінювати не лише ефективність управлі-

Таблиця 3. Комунікації: вплив, емпатія, переговори

Індикатор	Що вимірюється	Як проявляється	Зв'язок зі схемою
Чіткість впливу	Наскільки зрозуміло лідер доносить думки	Команди швидко розуміють завдання без уточнень	"Прояв" ядра назовні
Емпатія	Розуміння емоцій інших	Зниження конфліктів, підтримка команди	Підсилює командний фідбек
Переговорна ефективність	Здатність досягати результатів через комунікацію	Закриття угод, компроміси, вплив без тиску	Зв'язок із трансформацією

Джерело: складено автором за [1—13].

Таблиця 4. Командна дія: делегування, коучинг, мотивація

Індикатор	Що вимірюється	Як проявляється	Зв'язок зі схемою
Делегування	Якість розподілу задач	Чіткі задачі + автономія команди	"Реалізація" стратегій
Коучинг	Рівень розвитку підлеглих	Зворотний зв'язок, розвиток компетенцій	"Фідбек команди" → корекція стилю
Мотивація	Залученість команди	Ініціативність, продуктивність, стабільність	Посилює ефект ядра

Джерело: складено автором за [1—13].

**Таблиця 5. Стратегія росту:
Планування кар'єри, Особистий бренд, адаптивність росту**

Індикатор	Що вимірюється	Як проявляється	Зв'язок зі схемою
Кар'єрне планування	Здатність будувати траєкторію розвитку	Чіткі цілі 1–3–5 років	“Потреби навчання” + масштабування
Особистий бренд	Зовнішня професійна репутація	Публічність, експертність, довіра ринку	“Масштабування”
Адаптивність росту	Гнучкість у зміні траєкторії	Швидке перенаштування стратегії	“Трансформація” системи

Джерело: складено автором за [1—13].

ння завданнями, але й здатність лідера формувати стійку, саморозвивальну командну систему.

Отже, блок командної дії у моделі LCI виконує функцію практичного механізму реалізації управлінських рішень через колективну діяльність, забезпечуючи перехід від індивідуального лідерства до організаційної ефективності. Делегування виступає базовим інструментом операціоналізації стратегій, оскільки дозволяє оптимально розподіляти завдання та підвищувати рівень автономності команди без втрати контролю над результатом. Коучинг забезпечує довгострокову стійкість системи через розвиток компетенцій підлеглих і формування циклу зворотного зв'язку, який безпосередньо впливає на корекцію управлінського стилю лідера. Мотивація, у свою чергу, виконує інтеграційну функцію, підсилюючи залученість, ініціативність та продуктивність команди, що в сукупності підвищує ефективність реалізації всього лідерського потенціалу. У підсумку даний блок забезпечує замикання управлінського циклу, перетворюючи індивідуальну лідерську спроможність на стабільний колективний результат.

П'ятий функціональний блок моделі LCI, стратегія росту, відображає метарівень розвитку лідерського потенціалу, який виходить за межі поточної операційної діяльності та фокусується на довгостроковій траєкторії професійної й організаційної еволюції менеджера (див. табл. 5).

На цьому рівні лідер розглядається як суб'єкт безперервного розвитку, здатний не лише адаптуватися до змін середовища, але й проактивно формувати власну професійну позицію через стратегічне планування, інвестування в людський капітал та конструювання зовнішньої репутації. Структура блоку включає три взаємопов'язані виміри: кар'єрне планування, особистий бренд та адаптивність росту.

Блок стратегії росту у моделі LCI виконує функцію довгострокового регулятора розвитку лідерського потенціалу, забезпечуючи його вихід за межі поточних операційних і командних функцій. Кар'єрне планування формує структуровану основу професійної траєкторії, дозволяючи лідеру цілеспрямовано узгоджувати коротко-, середньо- та довгострокові цілі розвитку. Особистий бренд виступає зовнішнім інституційним індикатором професійної спроможності, який конвертує індивідуальні компетенції у ринкову довіру, вплив та експертне визнання. Адаптивність росту, у свою чергу, забезпечує гнучкість системи розвитку, дозволяючи оперативно коригувати стратегічні орієнтири відповідно до змін зовнішнього середовища. У сукупності ці елементи формують механізм масштабування лідерсь-

кого потенціалу, який інтегрує індивідуальний розвиток у динаміку організаційних та ринкових трансформацій.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволило концептуалізувати лідерський потенціал менеджера як цілісну системно-циклічну модель, що інтегрує особистісні, компетентнісні, комунікаційні, командні та стратегічні виміри управлінської діяльності. Запропонований підхід, заснований на концепції “ядра лідера” та моделі LCI, демонструє перехід від фрагментарного трактування лідерства до його системного розуміння як динамічного процесу саморозвитку, що поєднує внутрішні ціннісно-когнітивні детермінанти з зовнішньо спостережуваними управлінськими результатами. Це дозволяє розглядати лідерство не лише як набір індивідуальних якостей, а як керовану та вимірювану соціально-економічну систему розвитку управлінського потенціалу.

У межах моделі доведено, що ключовим системоутворювальним елементом є “ядро лідера”, яке забезпечує внутрішню стабільність, рефлексивність та ціннісну узгодженість поведінки менеджера. Функціональні блоки компетенцій, комунікацій, командної дії та стратегії росту виконують роль механізмів трансформації внутрішнього потенціалу у зовнішню організаційну ефективність. Запропонована структура дозволяє здійснювати операціоналізацію лідерського потенціалу через систему індикаторів та формування інтегрального показника LCI, що створює передумови для його прикладного використання в системах управління людським капіталом, оцінювання персоналу та формування індивідуальних траєкторій розвитку менеджерів.

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості застосування моделі як діагностичного та розвиткового інструменту в організаціях різних форм власності. В умовах цифрової трансформації, інституційної нестабільності та післявоєнного відновлення економіки України запропонований підхід може бути використаний для підвищення ефективності управлінських команд, розвитку лідерського резерву та зміцнення організаційної стійкості.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною верифікацією запропонованої моделі LCI, зокрема шляхом статистичного тестування валідності індикаторів, побудови вагових коефіцієнтів компонентів та розроблення шкал вимірювання для різних рівнів управління. Окремого наукового інтересу набуває інтеграція моделі з методами машинного навчання та HR-аналіти-

ки для автоматизованої діагностики лідерського потенціалу. Перспективним також є розширення моделі в напрямі міжкультурних досліджень лідерства та адаптації її до специфіки різних організаційних середовищ, включаючи державний сектор, міжнародні корпорації та проєктно-орієнтовані структури.

Література:

1. Bass, B. M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press, New York, USA.
2. Becker, G. S. (1964), *Human capital: A theoretical and empirical analysis*. University of Chicago Press, Chicago, USA.
3. Boyatzis, R. E. (1982), *The competent manager: A model for effective performance*, Wiley, Hoboken, USA.
4. Fiedler, F. E. (1967), *A theory of leadership effectiveness*, McGraw-Hill, NY, USA.
5. Goleman, D. (1998), "What makes a leader?", *Harvard Business Review*, vol. 76(6), pp. 93—102.
6. Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009), *The practice of adaptive leadership*. Harvard Business Press, Boston, USA.
7. Mayer, J. D. and Salovey, P. (1997), "What is emotional intelligence?", in Salovey, P. and Sluyter, D. (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence*, Basic Books, New York, USA, pp. 3—31.
8. McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, vol. 28(1), pp. 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
9. Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006), *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense*. Harvard Business School Press, Brighton, USA.
10. Senge, P. M. (1990), *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday, NY, USA.
11. Stogdill, R. M. (1948), "Personal factors associated with leadership: A survey of the literature.", *Psychological Bulletin*, vol. 45 (1), pp. 35—71. <https://doi.org/10.1037/h0056022>
12. von Bertalanffy, L. (1968), *General system theory*, George Braziller.
13. Weick, K. E. (1995), *Sensemaking in organizations*, Sage, Thousand Oaks, USA.
14. Лібанова, Е. М. (2024), "Стійкість соціально-економічної системи України в умовах глобальних викликів." *Демографія та соціальна економіка*, том 2, сс. 3—17. <https://doi.org/10.15407/dse2024.02.003>

References:

1. Bass, B. M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, Free Press, New York, USA.
2. Becker, G. S. (1964), *Human capital: A theoretical and empirical analysis*, University of Chicago Press, Chicago, USA.
3. Boyatzis, R. E. (1982), *The competent manager: A model for effective performance*, Wiley, Hoboken, USA.
4. Fiedler, F. E. (1967), *A theory of leadership effectiveness*, McGraw-Hill, NY, USA.
5. Goleman, D. (1998), "What makes a leader?", *Harvard Business Review*, vol. 76 (6), pp. 93—102.
6. Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009), *The practice of adaptive leadership*, Harvard Business Press, Boston, USA.

7. Mayer, J. D. and Salovey, P. (1997), "What is emotional intelligence?", *Emotional development and emotional intelligence*, Basic Books, New York, USA, pp. 3—31.

8. McClelland, D. C. (1973), "Testing for competence rather than for "intelligence", *American Psychologist*, vol. 28(1), pp. 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>

9. Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006), *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense*, Harvard Business School Press, Brighton, USA.

10. Senge, P. M. (1990), *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, Doubleday, NY, USA.

11. Stogdill, R. M. (1948), "Personal factors associated with leadership: A survey of the literature", *Psychological Bulletin*, vol. 45 (1), pp. 35—71. <https://doi.org/10.1037/h0056022>

12. von Bertalanffy, L. (1968), *General system theory*, George Braziller.

13. Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*, Sage, Thousand Oaks, USA.

14. Libanova, E. M. (2024), "Resilience of Ukraine's socio-economic system under global challenges", *Demography and Social Economy*, vol. 2, pp. 3—17. <https://doi.org/10.15407/dse2024.02.003>

Отримано редакцією журналу / Received: 15.04.26

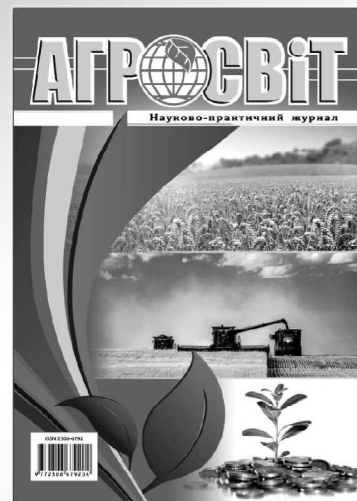
Процеженовано / Revised: 27.04.26

Дата публікації / Published: 12.05.26

АГРОСВІТ

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

**Журнал включено до переліку
наукових фахових видань України
з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292