

Шаповал І. О.*аспірант кафедри психології та педагогіки
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА СТРУКТУРНОГО ПІДРОЗДІЛУ

ORGANIZATIONAL POTENTIAL OF THE PERSONALITY OF THE HEAD OF A STRUCTURAL UNIT

Стаття присвячена систематизації теоретичних підходів до розуміння організаційного потенціалу керівника структурного підрозділу як ключового фактору ефективності управління організаційними процесами. Організаційний потенціал розглядається як багатогранна характеристика, що поєднує у собі особистісні, професійні, управлінські та етичні якості керівника, які разом формують основу його здатності ефективно впливати на колектив, приймати стратегічні управлінські рішення та гнучко адаптувати стиль лідерства відповідно до викликів часу. В процесі дослідження було виявлено, що організаційний потенціал керівника включає ключові складові: мотивацію, емоційну стабільність, когнітивні здібності, комунікативні навички, лідерські компетентності, довіру, етичність та відповідальність. Ці компоненти взаємопов'язані та утворюють інтегральну систему якостей, яка забезпечує не лише результативність управлінської діяльності, а й формування позитивного емоційно-психологічного клімату в підрозділі. Особливу увагу приділено ролі трансформаційного лідерства як механізму формування високого рівня довіри персоналу до керівника, що виступає важливим посередником у підвищенні організаційної спроможності до змін. Трансформаційне лідерство, окрім безпосереднього впливу на мотивацію і самооцінку працівників, активізує процеси інноваційного розвитку та підтримує сталий розвиток організації. З'ясовано, що організаційний потенціал керівника не обмежується суто лідерськими якостями чи управлінськими компетенціями. Він охоплює також здатність керівника стимулювати активний обмін знаннями та інтелектуальним капіталом у межах колективу, що є критично важливим для адаптації до швидких змін економічного середовища і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Здатність організувати ефективний процес управління знаннями, створювати умови для розвитку інноваційного потенціалу підрозділу та сприяти безперервному навчальному процесу персоналу є важливою детермінантою організаційного потенціалу керівника.

Ключові слова: організаційний потенціал, керівник, трансформаційне лідерство, довіра, адаптація, інноваційна здатність, конкурентоспроможність.

The article is devoted to the systematization of theoretical approaches to understanding the organizational potential of a structural unit manager as a key factor in the effectiveness of managing organizational processes. Organizational potential is considered as a multidimensional characteristic that combines personal, professional, managerial, and ethical qualities of the manager, which together form the foundation of their ability to effectively influence the team, make strategic managerial decisions, and flexibly adapt their leadership style to contemporary challenges.

The study revealed that the organizational potential of a manager includes key components: motivation, emotional stability, cognitive abilities, communication skills, leadership competencies, trust, ethicality, and responsibility. These components are interconnected and form an integral system of qualities that ensures not only the effectiveness of managerial activity but also the creation of a positive emotional and psychological climate within the unit.

Special attention is paid to the role of transformational leadership as a mechanism for building a high level of employee trust in the manager, which serves as an important mediator in enhancing the organization's capacity for change. Transformational leadership, in addition to directly influencing employees' motivation and self-esteem, activates innovation development processes and supports the sustainable growth of the organization.

It has been proven that the organizational potential of a manager is not limited solely to leadership qualities or managerial competencies. It also encompasses the manager's ability to stimulate active knowledge exchange and intellectual capital within the team, which is critically important for adapting to rapid changes in the economic environment and enhancing the enterprise's competitiveness. The ability to organize an effective knowledge management process, create conditions for the development of the unit's innovation potential, and promote continuous learning of personnel is an essential determinant of the manager's organizational potential.

Key words: organizational potential, manager, transformational leadership, trust, adaptation, innovative capacity, competitiveness.

Постановка проблеми. У сучасних умовах стрімких змін, високої конкуренції та постійного оновлення управлінських технологій особлива увага приділяється особистісним характеристикам керівників структурних підрозділів, які безпосередньо впливають на ефективність функціонування організації. Організаційний потенціал керівника як сукупність його управлінських, комунікативних, стратегічних та мотиваційних здібностей виступає ключовим

чинником досягнення цілей підрозділу, адаптації до змін та розвитку колективу. Саме здатність керівника мобілізувати внутрішні ресурси, ефективно структурувати роботу команди і приймати обґрунтовані рішення визначає успішність організаційних процесів. Тому дослідження організаційного потенціалу особистості керівника є надзвичайно актуальним для забезпечення стабільного розвитку як окремого підрозділу, так і всієї організації в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Організаційний потенціал особистості керівника структурного підрозділу останнім часом привертає значну увагу як у психології управління, так і в менеджменті. Протягом останніх десятиліть вітчизняні та зарубіжні дослідники все більше фокусуються на особистісних характеристиках керівника, які безпосередньо впливають на ефективність організаційної діяльності. У численних працях підкреслюється, що організаційний потенціал не є сталим чи статичним явищем, а формується внаслідок взаємодії внутрішніх (мотиваційних, когнітивних, емоційних) і зовнішніх (організаційних, соціальних) факторів. Зокрема, ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від рівня розвитку таких компетентностей керівника, як стратегічне мислення, комунікативна гнучкість, емоційна стабільність та відповідальність.

У сучасних наукових дослідженнях посилюється інтерес до ролі трансформаційного лідерства як одного з ключових чинників забезпечення організаційної здатності до змін. Зокрема, у дослідженні Цао Ті Ті та Ле Пі Бе, проведеному на матеріалі малих і середніх підприємств Китаю, обґрунтовано, що трансформаційне лідерство сприяє формуванню високого рівня довіри персоналу до керівника, яка виступає посередником у підвищенні здатності організації до змін. Автори виокремлюють два ключові компоненти довіри – довіру до лідера та довіру, засновану на надійності, які мають вагомий вплив на організаційну спроможність до адаптації. Отримані результати дають підстави розглядати лідерський потенціал як центральний елемент організаційного потенціалу керівника, що не лише формує позитивний емоційно-психологічний клімат у колективі, а й суттєво впливає на здатність структурного підрозділу ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища [5].

Вартий уваги внесок зробила робота Байрактар і Хіменес, яка висвітлює роль трансформаційного лідерства у формуванні самооцінки працівників як важливого ресурсу для успішного впровадження організаційних змін. З аналізу цієї праці випливає, що організаційний потенціал керівника полягає у здатності через підтримку самоефективності підвищувати мотивацію та адаптивність команди, що забезпечує результативність змін [2].

У дослідженні Аль-Хаддад і Котнур представлено модель успішного управління організаційними змінами, яка підкреслює ключову роль лідерських компетенцій та організаційного потенціалу керівника у формуванні здатності організації адаптуватися та впроваджувати зміни [1].

Суттєвий внесок у розуміння організаційного потенціалу керівника зробила робота Бернс і Бай, що висвітлює важливість етичної основи в лідерстві та управлінні змінами. Аналіз статті демонструє, що потенціал керівника визначається не лише його здатністю управляти змінами, але й умінням усвідомлено інтегрувати етичні принципи у прийняття рішень, що сприяє сталому розвитку організації та формуванню довіри серед усіх її учасників. Автори показують взаємозв'язок між етикою лідерства та

ефективністю управління змінами, підкреслюючи, що всі стилі лідерства ґрунтуються на цінностях, деякі з яких більш схильні до забезпечення етичних результатів. Вони також наголошують на ролі всіх зацікавлених сторін у підтримці етичності організаційних рішень. [3]

У дослідженні Бусарі, Хана, Абдулли та Могола на прикладі телекомунікаційного сектора Пакистану показали, що трансформаційний стиль лідерства пов'язаний з усіма трьома факторами реакцій працівників на зміни: частотою запровадження змін, рівнем довіри до керівництва та залученістю співробітників у процес змін. Дослідники також врахували роль послідовників: активне залучення працівників посилює ефективність цих лідерських впливів, що підсилює результати управлінських змін. [4]

В останні роки в науковій літературі підкреслюється необхідність безперервного розвитку організаційного потенціалу особистості керівника через професійну освіту, коучинг, менторинг та саморефлексію.

Крім того, сучасні дослідження акцентують увагу на цифровому аспекті трансформаційного лідерства. Наприклад, у роботі Клубач-Алессандрі, Гавриш, Зяка та Заяца розглядається вплив цифрового трансформаційного лідерства на інтенсивність цифровізації в первинних медичних закладах Польщі та Нідерландів. Автори демонструють, що таке лідерство безпосередньо та опосередковано впливає на рівень використання цифрових технологій через mediaцію організаційної гнучкості, а також модерується контекстом країни, зокрема рівнем цифрової зрілості системи охорони здоров'я. Це підкреслює, що організаційний потенціал керівника в цифрову епоху включає здатність формувати цифрову культуру, стимулювати співпрацю та адаптувати команду до технологічних змін, що є критичним для підвищення ефективності послуг та результатів для пацієнтів. Практичні рекомендації включають найм лідерів з трансформаційними навичками та впровадження програм навчання для підвищення гнучкості співробітників [11].

Ще одним важливим напрямком є вивчення впливу трансформаційного лідерства на інноваційну поведінку в громадському секторі. У дослідженні Чої та Чо на прикладі корейських державних службовців показано, що трансформаційне лідерство позитивно впливає на інноваційну поведінку через mediaцію управління змінами, а мотивація до державної служби модерує лише зв'язок між управлінням змінами та інноваціями. Результати свідчать про необхідність залучення співробітників з високим рівнем мотивації до служби, розробки систем управління змінами та проведення тренінгів для посилення мотивації, що розширює організаційний потенціал керівника в публічних організаціях шляхом інтеграції зовнішніх експертних знань для довгострокових інновацій [12].

Метою статті – систематизувати теоретичні підходи до розуміння організаційного потенціалу керівника та виокремити ключові детермінанти його формування.

Виклад основного матеріалу. У процесі аналізу наукової літератури було з'ясовано, що усталеного єдиного визначення поняття організаційний потенціал керівника не існує. В наукових працях зустрічаються різні варіанти тлумачення цього поняття, кожен з яких підкреслює важливі, на думку авторів, складові організаційного потенціалу керівника. Одні дослідники акцентують увагу на внутрішніх ресурсах керівника, а саме мотивації, емоційній стабільності, когнітивних здібностях і комунікативних навичках, які формують його здатність ефективно впливати на команду та приймати стратегічні рішення. Інші розглядають організаційний потенціал як сукупність професійних компетентностей і лідерських якостей, що забезпечують управління змінами та адаптацію організації до зовнішніх викликів. Також важливим є підхід, який підкреслює значення довіри, етичності та особистісної відповідальності керівника як фундаментальних елементів потенціалу, що визначають якість управління та формування позитивного організаційного клімату. Різноманітність визначень відображає багатогранність поняття, яке поєднує в собі як особистісні, так і професійні аспекти управлінської діяльності.

Вільям Джадж і Ті Дуглас визначають організаційний потенціал керівника як систематично сформовану здатність організації адаптуватися до змін через розвиток управлінських компетентностей. Вони підкреслюють, що потенціал керівника тісно пов'язаний із його вмінням створювати і підтримувати умови, які сприяють адаптації структурного підрозділу до змін зовнішнього середовища. Вони акцентують увагу на багатовимірній оцінці цього потенціалу, яка включає різні аспекти управлінської діяльності, що забезпечують успішну трансформацію організації [6].

Вісну Юово, Давін Евальдо, Деві Корніда Мархені та Суйоно Сапутра, дослідники з Індонезії, розглядають організаційний потенціал керівника крізь призму стилю лідерства та його впливу на інновації й продуктивність працівників. Вони наголошують, що ефективність керівника визначається не лише його особистісними рисами, а й здатністю адаптувати стиль лідерства до умов зовнішнього середовища, а також ефективно управляти інтелектуальним капіталом організації. Таким чином, організаційний потенціал керівника є динамічною характеристикою, що включає лідерські якості, здатність стимулювати інновації через підтримку інтелектуального капіталу та сприяти підвищенню продуктивності команди [10].

Дослідження Хуї Лей, Ліннан Гуї та Фонг Ба Ле демонструє, що трансформаційне лідерство істотно сприяє розвитку ошадливих інновацій у підприємствах, при цьому ключову роль відіграє посередницький вплив як неявного, так і явного обміну знаннями. Такий механізм підкреслює важливість ефективного управління інтелектуальним капіталом і знаннями для підвищення інноваційної спроможності організації. Ці висновки підтверджують, що організаційний потенціал керівника має включати не лише лідерські якості, а й здатність стимулювати

активний обмін знаннями, що дозволяє адаптуватися до складних економічних умов і підтримувати конкурентоспроможність [8].

Дослідження Хуї Лей, Латхонг Леангкамма та Ле Ба Фонг визначає трансформаційне лідерство як одну з ключових складових організаційного потенціалу керівника. Вони наголошують, що цей стиль лідерства має безпосередній вплив на інноваційну здатність організації. Зокрема, трансформаційне лідерство сприяє розвитку у працівників позитивного психологічного капіталу (Psy-Cap), який включає такі важливі компоненти, як самоефективність і оптимізм. Самоефективність, тобто віра працівника у власні здібності для досягнення поставлених цілей, виступає в дослідженні ключовим медіатором між впливом трансформаційного лідерства і рівнем інноваційної активності в організації. Оптимізм також позитивно впливає на інновації, хоча і в меншому ступені порівняно з самоефективністю. За допомогою структурного моделювання рівнянь (SEM) автори демонструють, що трансформаційне лідерство формує сприятливий психологічний клімат у колективі. Воно підвищує мотивацію працівників та їх впевненість у здатності реалізувати новаторські ідеї і рішення. Отже, організаційний потенціал керівника у цьому контексті розглядається не лише як набір класичних лідерських компетентностей, а й як здатність підтримувати й розвивати психологічні ресурси персоналу, що безпосередньо впливає на інноваційну спроможність підприємства [9].

Інтеграція цих досліджень дозволяє виділити, що організаційний потенціал керівника включає не тільки базові компетенції, але й здатність до етичного лідерства, управління інтелектуальним капіталом та розвитку психологічного капіталу, що разом формують стійку основу для організаційних змін. Наприклад, у дослідженні Юово акцент на автентичному лідерстві як найбільш ефективному для міленіалів підкреслює необхідність адаптації стилів до демографічних характеристик колективу, тоді як у Лей – на трансформаційному для психологічного зростання. Ці аспекти розширюють теоретичну базу, показуючи, як потенціал керівника впливає на макrorівні організації через мікропроцеси, такі як обмін знаннями та мотивація. Аналізуючи 54 дослідження з 2016 по 2023 роки автори виділяють, що трансформаційне лідерство, з його чотирма вимірами (ідеалізований вплив, натхнення мотивація, інтелектуальна стимуляція та індивідуальна увага), сприяє інноваціям, адаптивності та стратегічному оновленню, особливо в малих компаніях. Динамічні можливості, такі як здатність до навчання, та інновація виступають медіаторами, тоді як динаміка середовища та розмір фірми – модераторами. Це розширює розуміння організаційного потенціалу як інтеграції лідерства з ресурсами для конкурентної переваги, з практичними рекомендаціями щодо розвитку культури ризику та HR-програм [13].

У контексті IT-сектору дослідження Кім та Юн демонструє, як трансформаційне лідерство впливає на інноваційну поведінку працівників через послі-

довну медіацію психологічного капіталу (само-ефективність, надія, оптимізм, стійкість) та процвітання на роботі (вітальність та навчання). На основі даних від 394 IT-працівників корейських МСП автори показують значний позитивний ефект, що підкреслює роль лідера в створенні середовища для інновацій шляхом підтримки психологічного благополуччя та безперервного навчання. Для організаційного потенціалу це означає необхідність фокусу на емоційних ресурсах та завданнях, що підвищують взаємозалежність, для посилення креативності в технологічних галузях [14].

Ще одне дослідження Ю та Сян висвітлює, як трансформаційне лідерство впливає на ефективність командної інновації через медіацію організаційної стійкості, з негативною модерацією невизначеності середовища. Використовуючи регресійний аналіз, автори підтверджують значні ефекти ($\beta = 0.561$ для лідерства на інновації, $p < 0.001$; $\beta = 0.552$ для стійкості як медіатора, $p < 0.001$), з модерацією ($\beta = -0.447$, $p < 0.05$). Це вказує, що організаційний потенціал керівника включає розвиток стійкості для інновацій в нестабільних умовах, з рекомендаціями щодо підприємницьких курсів, співпраці в ланцюгах постачання та фінансової підтримки для оптимізації бізнес-середовища [15].

Подальший аналіз літератури дозволяє виділити додаткові детермінанти, такі як етична ясність у лідерстві, яка забезпечує стійкі зміни та залучення всіх стейкхолдерів, як показано в роботі Бернса та Бай. Крім того, медіаційна роль інтелектуального капіталу в зв'язку між стилем лідерства та інноваціями підкреслює необхідність для керівників розвивати системи управління знаннями, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність. Емпіричні докази з азійських контекстів, зокрема В'єтнаму та Індонезії, демонструють, що психологічний капітал, зокрема самоефективність, є критичним медіатором для інновацій, розширюючи організаційний потенціал за межі традиційних компетенцій до психологіч-

ного розвитку персоналу. Таким чином, для повного розвитку організаційного потенціалу рекомендується інтеграція етичних принципів, управління інтелектуальним капіталом та виховання позитивного психологічного клімату, що забезпечить адаптивність і стійкість організації в динамічному середовищі. Перспективи подальших досліджень включають емпіричне тестування цих моделей у різних культурних контекстах та галузях для валідації універсальності запропонованих детермінант. На основі нових досліджень можна додати, що в цифровому та нестабільному середовищі організаційний потенціал керівника розширюється за рахунок розвитку стійкості, цифрової культури та фокусу на психологічному капіталі. Це передбачає інтеграцію динамічних можливостей та модераторів, таких як невизначеність середовища, для посилення інновацій та ефективності. Перспективи включають вивчення цих факторів у гібридних організаціях та вплив штучного інтелекту на лідерство, з акцентом на крос-культурні порівняння для глобальної валідації.

Висновки. З аналізу наукових праць випливає, що організаційний потенціал керівника це комплексна, динамічна характеристика, що поєднує особистісні, професійні та управлінські якості керівника, які забезпечують його здатність ефективно впливати на команду, приймати стратегічні рішення, адаптувати стиль лідерства до змін зовнішнього середовища, управляти інтелектуальним капіталом організації та стимулювати інновації. Цей потенціал включає мотивацію, емоційну стабільність, когнітивні здібності, комунікативні навички, лідерські компетентності, довіру, етичність і відповідальність, що разом формують умови для успішного управління, трансформації організації і підвищення продуктивності працівників. Актуалізація організаційного потенціалу особистості керівника забезпечує успішну трансформацію організації, підвищення її інноваційної здатності, а також покращення продуктивності і конкурентоспроможності в умовах змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Al-Haddad S., Kotnour T. Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*. 2015. Vol. 28, No. 2. P. 234–262. DOI: 10.1108/JOCM-09-2013-0195.
2. Bayraktar S., Jiménez A. Self-efficacy as a resource: a moderated mediation model of transformational leadership, extent of change and reactions to change. *Journal of Organizational Change Management*. 2020. Vol. 33, No. 2. P. 301–317. DOI: 10.1108/JOCM-09-2018-0566.
3. Burnes B., By R.T. Leadership and change: the case for greater ethical clarity. *Strategic Direction*. 2012. Vol. 28, No. 10. DOI: 10.1108/sd.2012.05628jaa.005.
4. Busari A.H., Khan S.N., Abdullah S.M., Mughal Y.H. Transformational leadership style, followership, and factors of employees' reactions towards organizational change. *Journal of Asia Business Studies*. 2019. Vol. 14, No. 2. P. 181–209. DOI: 10.1108/JABS-03-2018-0083.
5. Cao T. T., Le P. B. Impacts of transformational leadership on organizational change capability: a two-path mediating role of trust in leadership. *European Journal of Management and Business Economics*. 2024. Vol. 33, No. 2. P. 157–173. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJMBE-06-2021-0180>.
6. Judge W., Douglas T. Organizational change capability: the systematic development of a scale. *Journal of Organizational Change Management*. 2009. Vol. 22, No. 6. P. 635–649. DOI: 10.1108/09534810910997041.
7. Le P.B., Lei H. The mediating role of trust in stimulating the relationship between transformational leadership and knowledge sharing processes. *Journal of Knowledge Management*. 2018. Vol. 22, No. 3. P. 521–537. DOI: 10.1108/JKM-06-2017-0266.
8. Lei H., Gui L., Le P.B. Linking transformational leadership and frugal innovation: the mediating role of tacit and explicit knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*. 2021. Vol. 25, No. 7. P. 1832–1852. DOI: 10.1108/JKM-12-2020-0856.
9. Lei H., Leungkhamma L., Le B.P. How transformational leadership facilitates innovation capability: the mediating role of employees' psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*. 2020. Vol. 41, No. 4. P. 481–499. DOI: 10.1108/LODJ-06-2019-0245.

10. Yuwono W., Ewaldo D., Marheni D. K., Saputra S. The Influence of Leadership Style Mediated by Intellectual Capital and Innovation on International Manufacturing Company Performance Digital Investigation of *Journal of Emerging Market Social Sciences* 2024 Vol. 6 Issue 3 DOI: <https://doi.org/10.38035/dijemss.v6i3.4028>
11. Kludacz-Alessandri M., Hawrysz L., Żak K., Zając W. The impact of digital transformational leadership on digital intensity among primary healthcare entities: a moderated mediation model. *BMC Health Services Research*. 2025. Vol. 25. P. 117. DOI: 10.1186/s12913-025-12283-x.
12. Choi B., Cho K.W. Influence of Transformational Leadership on Innovative Behavior in the Korean Public Service Sector: The Moderated Mediating Effect of Change Management and PSM. *Public Performance & Management Review*. 2024. P. 437–467. DOI: 10.1080/15309576.2024.2436631.
13. Agazu B.G., Kero C.A., Debela K.L. Transformational leadership and firm performance: a systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2025. Vol. 14, No. 29. DOI: 10.1186/s13731-025-00476-x.
14. Kim J.Y., Yoon D.-Y. How transformational leadership of managers affects employee innovative behavior in IT corporations. *Frontiers in Psychology*. 2025. Vol. 16. DOI: 10.3389/fpsyg.2025.1565307.
15. Yu J., Xiang K. Transformational Leadership, Organizational Resilience, and Team Innovation Performance: A Model for Testing Moderation and Mediation Effects. *Behavioral Sciences*. 2025. Vol. 15, No. 1. P. 10. DOI: 10.3390/bs15010010.

Дата першого надходження рукопису до видання: 11.08.2025

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 29.08.2025

Дата публікації: 30.09.2025