

- Boxall P. & Purcell J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. (4<sup>th</sup> ed.). London: Palgrave Macmillan.
- Bratton J. & Gold J. (2017). *Human Resource Management: Theory and Practice*. (6<sup>th</sup> ed.). Red Globe Press.
- Dessler G. (2020). *Human Resource Management*. (16<sup>th</sup> ed.). Pearson Education.
- Ehnert I. A., Matthews B. & Muller-Camen M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 3(30). <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2019.100705>
- Ehnert I. (2009). *Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*. Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2188-8>
- Fombrun C., Tichy N. & Devanna M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.
- Hrynova V. M. & Hruzina I. A. (2012). *Formuvannia motyvatsiinoi stratehii upravlinnia personalom pidpriemstva: monohrafiia* [Formation of a motivational strategy for enterprise personnel management: monograph]. Kharkiv: Vyd. KhNEU.
- Kramar R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 8(25), 1069–1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Marler J. & Fisher S. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1(23), 18–36. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2012.06.002>
- Parry E. & Strohmeier S. (2014). HRM in the Digital Age – Digital Changes and Challenges of the HR Profession. *Employee Relations*, 4(36), 344–352. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2014-0032>
- Strohmeier S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 3(34), 345–365. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
- Upravlinnia personalom: pidruchnyk / za zah. ta nauk. red. V. M. Daniuka [Personnel management: textbook / ed. by V. M. Danyuk]. Kyiv: KNEU; Kamatorsk: NKMZ, 2013.
- Стаття надійшла до редакції / Received: 06.03.2026  
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 19.03.2026  
Оприлюднено / Published: 30.04.2026

УДК 005.322:005.591.6  
JEL: L25; M10; M12; O31; O32  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-3-612-620>

## ВПЛИВ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ КЕРІВНИКІВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

©2026 НЕСТЕРЕНКО А. В.

УДК 005.322:005.591.6  
JEL: L25; M10; M12; O31; O32

### Нестеренко А. В. Вплив лідерського потенціалу керівників на ефективність управління інноваційними процесами підприємства

У результаті дослідження уточнено зміст категорії лідерського потенціалу керівника й обґрунтовано його роль як інтегрального управлінського ресурсу, що визначає здатність підприємства формувати та реалізовувати інноваційні можливості в умовах динамічного зовнішнього середовища. Показано, що лідерський потенціал доцільно розглядати як поєднання стратегічного бачення, адаптивності, комунікаційної спроможності, здатності до координації та готовності діяти в умовах невизначеності, що в сукупності забезпечує ефективність управлінських рішень. Встановлено, що практичний вплив лідерського потенціалу проявляється через формування інноваційної стратегії підприємства, створення сприятливого організаційного середовища для генерації та відбору ідей, забезпечення узгодженості дій між підрозділами, розвиток культури знаннєвого обміну та інтеграцію внутрішніх і зовнішніх знань у процесі реалізації інноваційних проєктів. Доведено, що саме якість управлінських механізмів, сформованих під впливом лідерського потенціалу керівника, значною мірою визначає рівень інноваційної результативності підприємства. Проведений SWOT-аналіз дозволив ідентифікувати ключові чинники, що посилюють або стримують ефективність управління інноваційними процесами, зокрема рівень організаційної довіри, швидкість прийняття рішень, ступінь відкритості до зовнішнього середовища, а також наявність управлінської інерції, централізації та недостатньої міжфункціональної взаємодії. Окреслено управлінські ризики, пов'язані з недостатнім розвитком лідерських компетенцій, які можуть призводити до зниження гнучкості та втрати інноваційних можливостей. На основі отриманих результатів запропоновано концептуальне представлення взаємозв'язку між лідерським потенціалом керівника, формуванням інноваційної стратегії, організацією управління інноваційними процесами та досягненням інноваційної ефективності підприємства. Практична цінність дослідження полягає в можливості використання запропонованого підходу для оцінювання управлінської готовності підприємств до інноваційного розвитку, а також для вдосконалення механізмів управління інноваційною діяльністю в умовах зростання невизначеності та конкуренції.

**Ключові слова:** менеджмент; лідерство; лідерський потенціал; керівники; ефективність; інноваційні процеси; підприємство.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 10.

**Нестеренко Антон Володимирович** – аспірант кафедри менеджменту імені І. А. Маркіної, Полтавський державний аграрний університет (вул. Сковороди, 1/3, Полтава, 36003, Україна)

**E-mail:** a.nester519@gmail.com

**Nesterenko A. V. The Impact of Managers' Leadership Potential on the Efficiency of Enterprise Innovation Management**

As result of the study, the content of the category of a manager's leadership potential has been closer defined, and its role has been substantiated as an integral managerial resource that determines the enterprise's ability to form and implement innovation opportunities in a dynamic external environment. It is shown that leadership potential should be considered as a combination of strategic vision, adaptability, communication capability, coordination ability, and readiness to act under uncertainty, which together ensure the efficiency of managerial decisions. It has been found that the practical impact of leadership potential is manifested through the formation of the company's innovation strategy, the creation of a favorable organizational environment for generating and selecting ideas, ensuring the coordination of actions between departments, developing a culture of knowledge exchange, and integrating internal and external knowledge in the process of implementing innovation projects. It has been proved that it is precisely the quality of management mechanisms, shaped under the influence of a leader's leadership potential, that largely determines the level of the company's innovation performance. The conducted SWOT analysis made it possible to identify key factors that enhance or restrain the efficiency of innovation process management, in particular the level of organizational trust, the speed of decision-making, the degree of openness to the external environment, as well as the presence of management inertia, centralization, and insufficient cross-functional interaction. Management risks related to insufficient development of leadership competencies, which may lead to decreased flexibility and loss of innovative opportunities, are outlined. Based on the obtained results, a conceptual representation of the interconnection between a manager's leadership potential, the formation of an innovation strategy, the organization of innovation management processes, and the achievement of enterprise innovation efficiency is proposed. The practical value of the research lies in the possibility of using the proposed approach to assess the managerial readiness of enterprises for innovative development, as well as to improve the mechanisms for managing innovation activities under conditions of increasing uncertainty and competition.

**Keywords:** management; leadership; leadership potential; manager; efficiency; innovation processes; enterprise.

**Fig.:** 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 10.

**Nesterenko Anton V.** – Postgraduate Student of the Department of Management named after I. A. Markina, Poltava State Agrarian University (13 Skovorody Str., Poltava, 36003, Ukraine)

**E-mail:** a.nester519@gmail.com

Інноваційний розвиток підприємств у сучасній економіці дедалі більше залежить не лише від рівня технологічного забезпечення чи обсягів інвестицій у дослідження та розробки, а і від якості управлінських рішень, що визначають здатність організації адаптуватися до змін ринкового середовища. За умов посилення глобальної конкуренції, цифровізації виробничих процесів і скорочення життєвого циклу продуктів підприємства змушені постійно модернізувати управлінські механізми, спрямовані на підтримку інноваційної діяльності.

За даними міжнародного дослідження Global Innovation Index 2025, «організації, що системно інтегрують управлінські інновації та інвестують у розвиток лідерських компетенцій керівників, демонструють у середньому на 25–30% вищу результативність інноваційної діяльності порівняно з підприємствами, де інноваційні процеси не мають чіткої управлінської координації» [1]. Наведене свідчить, що ефективність інновацій значною мірою визначається не лише науково-технічним потенціалом організації, але й управлінським потенціалом керівництва, зокрема здатністю лідерів (керівників, засновників, акціонерів) підприємств формувати інноваційну чи інноваційно-інвестиційну стратегію, підтримувати розвиток персоналу та забезпечувати координацію складних виробничих процесів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасному науковому дискурсі проблема лідерства дедалі виразніше розглядалася не як сукуп-

ність індивідуальних рис керівника, а як складний організаційний механізм, через який формувалися інноваційна поведінка, адаптивність колективів і стратегічна стійкість бізнесу. Зокрема, зарубіжні автори «систематизували підходи до трактування лідерського потенціалу й показали, що він пов'язувався не лише з наявними управлінськими якостями, а й зі здатністю до майбутнього розвитку в умовах організаційної невизначеності» [2].

M. Sheehan, T. Garavan, M. Morley довели, що трансформаційне лідерство позитивно впливало на інновації робочих підрозділів через міжособистісну взаємодію керівника і працівників [3]. Цю логіку поглибили K. Jun, J. Lee, які встановили, що вплив трансформаційного лідерства на інноваційну поведінку послідовників опосередковувався прихильністю до змін і посилювався за наявності організаційної підтримки креативності [4]. Ще раніше L. Gumusluoglu, A. Ilsev обґрунтували зв'язок між трансформаційним лідерством, креативністю працівників та інноваціями, фактично заклавши одну з базових емпіричних опор цієї проблематики [5].

Подальше розширення дослідницького поля засвідчило зміщення акценту від індивідуального впливу лідера до його ролі у формуванні стійких інноваційних систем. Так, J. Yu, K. Xiang показали, що трансформаційне лідерство підвищувало інноваційну результативність команд через організаційну резильєнтність і складні медіаційно-модераційні ефекти [6].

У своєму дослідженні T. Oluwafemi, S. Mitchellmore, K. Nikolopoulos доповнили висновки попередників, довівши значення амбідекстерного лідерства для розвитку дослідницької й експлуатаційної інноваційної поведінки працівників високотехнологічних підприємств [7]. В українському науковому полі І. Маркіна, В. Вороніна, І. Дмитренко представляли лідерство як феномен сучасного менеджменту та системоутворюючий фактор у розвитку організації [8].

Зі сталим розвитком, стратегічним управлінням пов'язували лідерство такі автори: М. Вовк, Ю. Бондаренко, Д. Гонтовий, С. Денисенко, які у своїх дослідженнях розкривали прикладний вимір проблематики інноваційності бізнесу та викликів стартап-середовища [9].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри значну кількість досліджень, присвячених лідерству та інноваційному менеджменту, у науковій літературі залишається недостатньо розробленим питання інтегрованого аналізу впливу лідерського потенціалу керівників саме як системного управлінського ресурсу на ефективність управління інноваційними процесами підприємства. Саме подолання цієї концептуальної розірваності між характеристиками керівника та результатами інноваційної діяльності підприємства і становить наукову прогалину, яку заповнює дане дослідження.

**Метою** є дослідження впливу лідерського потенціалу керівників на ефективність управління інноваційними процесами підприємства на основі уточнення змісту цієї категорії, систематизації та аналізу її складових.

**Опис методики проведення дослідження.** На *першому етапі* використано методи теоретичного узагальнення, наукової абстракції та понятійного аналізу, що дозволило уточнити зміст категорій «лідерський потенціал керівника», «інноваційний менеджмент» і «ефективність управління інноваційними процесами». На *другому етапі* застосовано порівняльний аналіз наукових підходів для виявлення основних складових лідерського потенціалу та механізмів його впливу на інноваційну діяльність підприємства. Для практичного осмислення внутрішніх і зовнішніх чинників цього впливу використано інструментарій SWOT-аналізу, який дав змогу систематизувати сильні та слабкі сторони лідерського потенціалу, а також можливості та загрози інноваційного розвитку. *Завершальним етапом* стало концептуальне узагальнення отриманих результатів у вигляді логічної схеми взаємозв'язку між управлінськими характеристиками керівника, формуванням інноваційної стратегії, організацією інноваційних про-

цесів і досягненням інноваційної ефективності підприємства.

**Виклад основного матеріалу й отриманих наукових результатів.** По-перше, варто відокремити два поняття, які в прикладних текстах часто змішують, хоча в науковому сенсі вони не є тотожними. Йдеться про лідерський потенціал керівника і про ефективність управління інноваційними процесами підприємства. Саме на етапі їх розмежування стає зрозуміло, що предмет дослідження не зводиться ані до абстрактних міркувань про сильного лідера, ані до вузького трактування інновацій лише як результату науково-дослідних робіт. У сучасній управлінській літературі інновація розглядається як процес, що охоплює ініціювання, відбір, координацію, ресурсне забезпечення, впровадження та подальше масштабування нових рішень, тоді як лідерський потенціал – як сукупність передумов, що дозволяють керівникові діяти результативно в умовах складності, невизначеності й організаційних змін.

Така постановка питання узгоджується і з підходом Організації економічного співробітництва та розвитку (далі – OECD), і з сучасними дослідженнями з leadership potential, які наполягають на необхідності відділяти потенціал від уже досягнутої результативності та від конкретного стилю поведінки керівника [10].

Базовою відправною точкою для розуміння інноваційного процесу доцільно вважати Oslo Manual (2018) [10], де «інновація в бізнес-секторі визначена як новий або суттєво поліпшений продукт чи процес, або їх поєднання, що істотно відрізняється від попередніх рішень фірми і вже введений на ринок або у практичне використання». Це означає, що інноваційність не може оцінюватися лише на рівні задуму чи наміру: «вона потребує завершення управлінського циклу, в межах якого нова ідея трансформується у реальний організаційний або ринковий результат». У цьому ж документі «інноваційний менеджмент трактується як сукупність систематичних дій щодо планування, координації та контролю внутрішніх і зовнішніх ресурсів для інновацій, включаючи розподіл ресурсів, організацію відповідальності, ухвалення рішень, роботу із зовнішніми партнерами, інтеграцію зовнішніх знань, моніторинг результатів і навчання з досвіду» [10]. Інакше кажучи, ефективність управління інноваційними процесами не є абстрактною характеристикою; вона виявляється у здатності керівництва перетворювати ресурси, знання та ідеї на впроваджені інновації.

Таким чином, інноваційний менеджмент у цьому дослідженні розуміється як цілеспрямована управлінська діяльність, спрямована на фор-

мування, організацію та реалізацію інноваційної стратегії підприємства, що забезпечує створення та впровадження нових продуктів, технологій, організаційних рішень або управлінських практик.

На відміну від інноваційного менеджменту поняття лідерського потенціалу залишається більш дискусійним. У систематичному огляді S. Bouland-van Dam та ін. зазначено, що література про leadership potential довгий час перебувала у стані концептуальної невизначеності, оскільки різні автори змішували предиктори потенціалу, реальну поведінку керівника та організаційні наслідки його діяльності [2].

Дослідники запропонували розглядати лідерський потенціал не як синонім ефективного лідерства, а як здатність особи демонструвати високу результативність у майбутніх, більш складних керівних ролях [2]. У межах цього підходу до базових компонентів потенціалу найчастіше відносять інтелектуальні здібності, особистісні характеристики, навчальну гнучкість, мотивацію до розвитку та здатність до адаптації у змінному середовищі.

Саме тут виникає ключове для теми статті питання: як ці передумови керівника переходять у площину інноваційної ефективності підприємства. Наукові праці останніх років переконливо показали, що вплив лідерства на інновації не є прямолінійним. Наприклад, у дослідженні M. Sheehan, T. Garavan та M. Morley [3], виконаному на вибірці 124 керівників підрозділів і 644 працівників, було доведено, що трансформаційне лідерство впливає на інноваційні результати підрозділу не безпосередньо, а через подвійний механізм: формування клімату обміну знаннями та фактичний внутрішній knowledge sharing. Це принципово важливо для менеджменту інновацій, оскільки дозволяє побачити: керівник підвищує результативність інновацій не лише завдяки особистій харизмі чи стратегічному баченню, а через створення такого середовища, у якому ідеї циркулюють, уточнюються та перетворюються на спільний організаційний ресурс.

Інший приклад механізму – у контексті «лідерство – готовність до змін – інноваційна поведінка». Дослідження на матеріалі великої фінансової організації в Південній Кореї (вибірка 535 менеджерів середньої ланки) показує, що трансформаційне лідерство позитивно асоціюється з інноваційною поведінкою підлеглих, а ключовим медіатором виступає «commitment to change; ефект посилюється за умов високої організаційної підтримки креативності» [4]. Це важливо: «керівник впливає не лише директивно, а через формування психологічного контракту змін».

Ще раніше L. Gumusluoglu та A. Ilsev на матеріалі 43 малих програмних компаній показали, що трансформаційне лідерство позитивно пов'язане як із креативністю працівників, так і з організаційною інноваційністю [5]. У цій роботі особливо цінним було те, що інноваційність не трактувалася суто технічно; автори пов'язували її із здатністю організації виводити нові або поліпшені рішення на ринок. Таким чином, у фокусі опинився не момент генерації ідей, а ширший управлінський контур, де керівник одночасно стимулює творчість і забезпечує її ринкову реалізацію. Це дає підстави розглядати лідерський потенціал не тільки як набір індивідуальних якостей, а як управлінську спроможність тримати разом дві складні логіки: дослідницьку, орієнтовану на пошук нового, і організаційно-виконавчу, спрямовану на впровадження.

Отже, у межах першого завдання лідерський потенціал керівника доцільно трактувати як складну інтегральну характеристику, яка охоплює інтелектуальну здатність до осмислення складних ситуацій, навчальну гнучкість, особистісну зрілість, мотивацію до розвитку, здатність до стратегічного бачення та організаційного впливу.

Ефективність управління інноваційними процесами слід розуміти як здатність керівництва забезпечити послідовний рух інновації від задуму до впровадження через планування, координацію, розподіл відповідальності, інтеграцію знань і контроль результатів.

Саме тому взаємозв'язок між цими категоріями не є формальним: чим вищим є лідерський потенціал керівника, тим більшою є ймовірність того, що інноваційна діяльність підприємства набуде системного, а не епізодичного характеру. І навпаки, дефіцит лідерського потенціалу зазвичай проявляється у фрагментарності рішень, слабкій координації, нездатності підтримувати знанневий обмін і втраті інноваційного імпульсу ще до стадії практичної реалізації.

Після теоретичного уточнення змісту лідерського потенціалу керівників та його ролі в інноваційних процесах постає питання практичного аналізу того, як саме управлінські характеристики керівника можуть трансформуватися в реальну результативність інноваційної діяльності підприємства. Для цього доцільно використати інструментарій стратегічного аналізу, який дозволяє оцінити як внутрішні можливості управлінської системи, так і зовнішні умови, у яких функціонують інноваційні процеси. Одним із найбільш придатних методів для такого дослідження є SWOT-аналіз, що традиційно застосовується для оцінювання взаємодії внутрішніх ресурсів організації із зовнішнім се-

редовищем. У контексті цієї роботи SWOT-аналіз використовується не для аналізу підприємства загалом, а для дослідження потенціалу керівника як управлінського фактору, здатного впливати на ефективність інноваційних процесів (табл. 1).

Особливість такого підходу полягає у зміщенні акценту з організаційних структур на управлінську поведінку. Іншими словами, предметом аналізу виступає не лише наявність інноваційних ресурсів підприємства, а здатність

Таблиця 1

**SWOT-аналіз впливу лідерського потенціалу керівників на ефективність управління інноваційними процесами підприємства**

<b>Внутрішні сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Внутрішні слабкі сторони (Weaknesses)</b>
Високий рівень стратегічного бачення керівника дає змогу поєднати інноваційні проекти із довгостроковими цілями підприємства, зменшуючи ризик ситуативних і несистемних нововведень	За відсутності стратегічної цілісності інноваційні ініціативи часто набувають фрагментарного характеру: окремі підрозділи запускають зміни, які не інтегруються в загальну модель розвитку підприємства
Розвинені комунікаційні компетентності керівника полегшують трансляцію інноваційних цілей персоналу, знижують опір змінам і підвищують якість міжфункціональної координації	Слабка комунікація між керівництвом і працівниками породжує невизначеність, недовіру до нововведень і знижує готовність персоналу брати участь у ризикованих або незвичних проєктах
Лідер, орієнтований на розвиток, здатний формувати організаційну культуру, у якій помірний експеримент, пошук нових рішень і навчання на помилках не сприймаються як загроза	Авторитарний або надмірно контролюючий стиль керівництва стримує ініціативність працівників, зменшує кількість ідей і переводить інноваційний процес у суто формальну площину
Висока навчальна гнучкість керівника дозволяє швидше адаптувати управлінські підходи до нових технологій, цифрових платформ і моделей взаємодії з ринком	Низька адаптивність керівника до нових технологічних рішень створює управлінське запізнення, коли організація технічно вже готова до змін, але управлінська модель залишається інерційною
Здатність делегувати повноваження та формувати автономні команди прискорює проходження інноваційних рішень від ідеї до тестування і впровадження	Надмірна централізація ухвалення рішень подовжує цикл інновації, робить її залежною від одного центру погодження та знижує швидкість реакції на ринкові сигнали
Високий рівень емоційної зрілості керівника полегшує управління конфліктами, що неминуче виникають у період змін між «старими» і «новими» управлінськими практиками	Низька здатність працювати з внутрішнім конфліктом посилює напругу між підрозділами, особливо між операційним блоком, який орієнтований на стабільність, та інноваційним блоком, який орієнтований на зміну
Розвинена здатність до управління ризиком дозволяє не уникати інновацій, а структурувати їх через пілотування, сценарне моделювання й етапне фінансування	Слабке ризик-мислення породжує дві крайнощі: або безпідставний консерватизм, або хаотичне впровадження нововведень без оцінки наслідків і ресурсних меж
Високий рівень довіри до керівника підвищує залученість персоналу та формує відчуття спільної участі в змінах, що є критично важливим для інноваційних перетворень	Дефіцит довіри до керівництва провокує прихований саботаж, формальну підтримку інновацій та небажання працівників відкрито озвучувати проблеми реалізації
<b>Зовнішні можливості (Opportunities)</b>	<b>Зовнішні загрози (Threats)</b>
Поширення цифрових платформ, аналітики даних, хмарних сервісів і ШІ суттєво розширює інструментарій управління інноваційними процесами навіть для підприємств із середнім ресурсним потенціалом	Висока швидкість технологічного оновлення підвищує ризик того, що навіть вдало запущена інновація швидко втратить актуальність або буде витіснена новішим рішенням
Розвиток відкритих інновацій створює для керівника можливість компенсувати внутрішній дефіцит компетенцій шляхом партнерства із зовнішніми носіями знань і технологій	Залежність від зовнішніх технологічних партнерів може створювати ризик втрати контролю над критичними знаннями, строками реалізації та інтелектуальною власністю
Поширення проєктного управління, agile-підходів і продуктових команд дає змогу керівникам швидше перебудовувати традиційні ієрархії під потреби інноваційного циклу	Непідготовлене перенесення модних управлінських практик без урахування специфіки підприємства може призвести до організаційної дезорієнтації та перевантаження персоналу

Доступ до міжнародних ринків, акселераторів, грантових програм і професійних мереж розширює простір для масштабування інноваційних ідей	Геоелекономічна нестабільність, зміни регуляторного середовища, валютні коливання та перебої в ланцюгах постачання можуть знецінити навіть сильні інноваційні рішення
Зміна споживчого попиту на користь персоналізованих, цифрових та екологічних продуктів відкриває нові ніші для керівників, готових до швидкого перегляду бізнес-моделі	Зростання вимог клієнтів до швидкості, якості й унікальності рішень підвищує тиск на інноваційні команди та збільшує вартість управлінської помилки
Зростання ролі ESG, сталого розвитку та соціальної відповідальності відкриває простір для управлінських інновацій не лише в продуктах, а й у процесах, логістиці, закупівлях і корпоративній культурі	Підсилення регуляторного тиску у сфері безпеки, екології, захисту даних і комплаєнсу може збільшувати інноваційні витрати та ускладнювати процес погодження змін
Післякризові трансформації багатьох ринків створюють «вікна можливостей» для тих керівників, які здатні не відновлювати стару модель, а проєктувати нову логіку розвитку підприємства	Кризи, воєнні ризики, енергетична нестабільність і загальна невизначеність змушують частину керівників переводити управління в режим виживання, через що інновації відкладаються або втрачають пріоритет

**Джерело:** авторська розробка.

керівника перетворити їх у результативний інноваційний процес. На практиці це означає, що управлінський фактор може виступати і як каталізатор інновацій, так і стримуючий елемент, якщо потенціал лідерства використовується недостатньо ефективно.

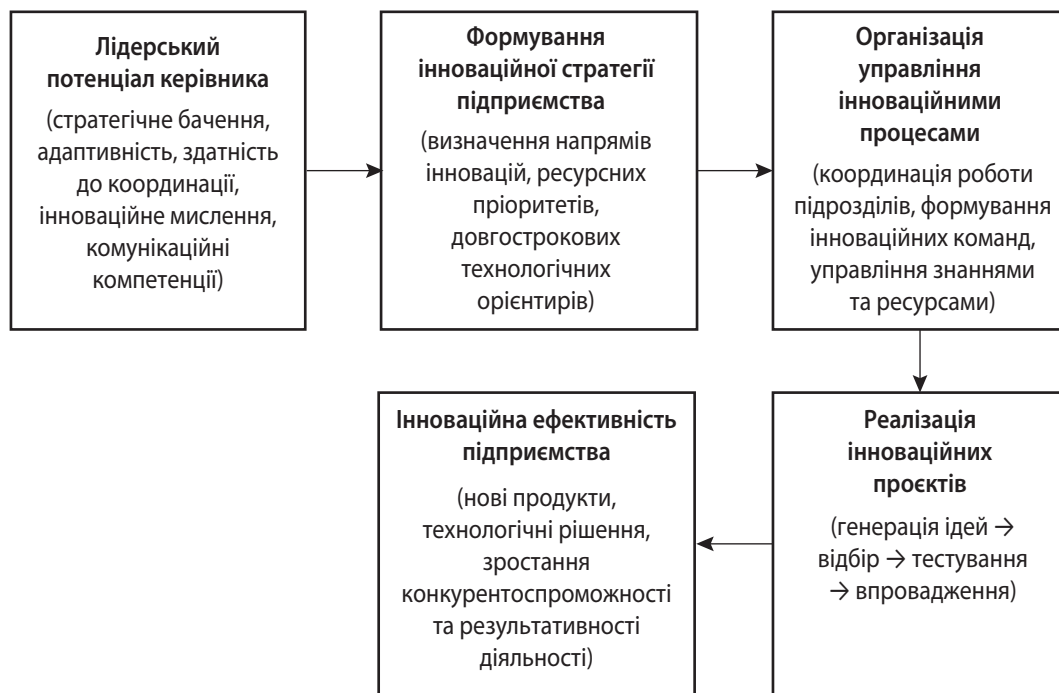
Даний SWOT-аналіз уже працює як аналітична матриця управлінських взаємозв'язків. Лідерський потенціал ще не гарантує інноваційної ефективності. Його дія проявляється лише тоді, коли внутрішні сильні сторони керівника збігаються з можливостями середовища, а слабкі сторони не підсилюються зовнішніми загрозами. Наприклад, сильний керівник з розвиненим стратегічним та аналітичним мисленням може втрачати інноваційний темп у ситуації надмірної централізації рішень і кадрового дефіциту. І навпаки, керівник із високою адаптивністю, здатністю до делегування та відкритістю до зовнішніх партнерств здатен компенсувати частину ресурсних обмежень підприємства.

З урахуванням результатів SWOT-аналізу (див. табл. 1) можна перейти до концептуальної схеми взаємозв'язку між лідерським потенціалом керівників і ефективністю управління інноваційними процесами підприємства. У межах такого підходу лідерський потенціал розглядається як первинний управлінський ресурс, що визначає здатність організації формувати та реалізовувати інноваційні можливості. Його ключові компоненти створюють управлінське середовище, у якому відбувається трансформація нових ідей у практичні інноваційні рішення.

Концептуально цей взаємозв'язок може бути представлений у вигляді логічної управлінської по-

слідовності (рис. 1), у межах якої лідерський потенціал керівника впливає на формування інноваційної стратегії підприємства; інноваційна стратегія, своєю чергою, визначає організаційну структуру управління інноваційними процесами; а ефективність управлінських механізмів у підсумку відображається в рівні інноваційної результативності організації. У цьому взаємозв'язку саме керівник виступає центральним елементом інтеграції стратегічних, організаційних і ресурсних факторів інноваційного розвитку.

**П**опри логічну завершеність запропонованої схеми, її практична апробація показує, що зв'язок між лідерським потенціалом керівника та інноваційною ефективністю має не декларативний, а операційний характер, де кожен етап може або підсилювати, або повністю блокувати результат. Важливою точкою є перехід від стратегії до організації процесів. Наприклад, підприємство формує інноваційну стратегію цифровізації (впровадження CRM, аналітики клієнтських даних). Керівник озвучує пріоритет, але: відсутній відповідальний за інтеграцію систем, дані дублюються у 3–4 різних модулях або час передачі інформації між підрозділами перевищує 24–48 годин, чи рішення приймаються централізовано через одного керівника. У результаті цикл інновації розтягується з нормативних 3–6 місяців до 12–18 місяців, а частина ініціатив просто залишається на стадії тестування. У цьому випадку проблема не в потенціалі керівника як такого, а у відсутності операційного механізму реалізації (process ownership, KPI, регламенти).



**Рис. 1. Концептуальна схема взаємозв'язку між лідерським потенціалом керівників і ефективністю управління інноваційними процесами підприємства**

Джерело: авторська розробка.

Також критичним є показник інтеграції знань і комунікацій. Якщо понад 30% співробітників не розуміють цілей інноваційного проєкту, відсутні регулярні сесії обміну знаннями (менше 1 разу на місяць) і немає єдиної бази знань або вона не використовується, то навіть за наявності сильного керівника виникає ефект локальних інновацій, коли рішення створюються в окремих підрозділах, але не масштабуються. У таких випадках близько половини ідей не доходять до стадії впровадження.

Варто зауважити, що вплив зовнішнього середовища змінює ефективність однакових управлінських рішень. У стабільному секторі навіть середній рівень лідерства дозволяє підтримувати активну інноваційну активність. Водночас у турбулентних умовах (енергетичні перебої, кіберризик, розриви постачання) без резервних ІТ-систем, автономних команд, сценарного планування, цей показник падає до 3–5%, навіть якщо керівник має високий потенціал. Це свідчить, що лідерство не компенсує відсутність інфраструктури.

Отже, лідерський потенціал – це не причина інноваційної ефективності, а лише умовний каталізатор, який працює тільки тоді, коли організація здатна прийняти цей потенціал через конкретні процеси, інструменти й управлінські регламенти.

### ВИСНОВКИ

Встановлено, що лідерський потенціал керівника доцільно трактувати не як сукупність

окремих особистісних рис чи формальний управлінський статус, а як інтегральну характеристику, яка поєднує стратегічне бачення, адаптивність, здатність до координації, комунікаційну спроможність, навчальну гнучкість і готовність діяти в умовах невизначеності. Дане трактування дало змогу відмежувати лідерський потенціал від ширших, але менш точних у прикладному сенсі уявлень про «ефективне лідерство» і показати його як передумову майбутньої результативності керівника у складних управлінських ситуаціях.

Наступний висновок робимо на підставі проведеного SWOT-аналізу. Його результати дають підстави стверджувати, що найбільший позитивний вплив на ефективність управління інноваційними процесами мають ті складові лідерського потенціалу, які забезпечують стратегічну зв'язаність інноваційних рішень, організаційну довіру, швидкість координації, відкритість до зовнішніх знань і здатність керівника працювати з ризиком і невизначеністю. Натомість стримуючими чинниками виявилися управлінська інерція, надмірна централізація ухвалення рішень, слабка культура знанневого обміну, дефіцит міжфункціональної взаємодії та недостатня інтеграція підприємства в зовнішнє інноваційне середовище.

У статті було концептуально представлено послідовність, у межах якої лідерський потенціал керівника впливає на формування інновацій-

ної стратегії підприємства, інноваційна стратегія визначає організацію управління інноваційними процесами, а якість цих управлінських механізмів зрештою відображається в рівні інноваційної результативності підприємства.

**П**ерспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з емпіричною перевіркою запропонованої концептуальної моделі впливу лідерського потенціалу керівників на ефективність управління інноваційними процесами підприємства з використанням кількісних методів аналізу. Важливим напрямом є розроблення інструментарію оцінювання лідерського потенціалу керівників з урахуванням галузевої специфіки та рівня інноваційної активності підприємств. Особливої уваги потребує дослідження впливу цифровізації, організаційної культури та міжфункціональної взаємодії на реалізацію лідерського потенціалу в умовах інноваційного розвитку. ■

#### БІБЛІОГРАФІЯ

1. World Intellectual Property Organization (WIPO). *Global Innovation Index 2025: Executive Version*. Geneva : WIPO, 2025. URL: <https://ris3.gov.cz/sites/default/files/2025-09/wipo-pub-2000-2025-exec-en-global-innovation-index-2025.pdf>
2. Bouland-van Dam S. I. M., Oostrom J., De Kock F. D. et al. Unravelling leadership potential: conceptual and measurement issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2021. Vol. 30. Iss. 2. P. 206–224. DOI: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1787503>
3. Sheehan M., Garavan T. N., Morley M. J. Transformational leadership and work unit innovation: A dyadic two-wave investigation. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 109. P. 399–412. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.072>
4. Jun K., Lee J. Transformational Leadership and Followers' Innovative Behavior: Roles of Commitment to Change and Organizational Support for Creativity. *Behavioral Sciences*. 2023. Vol. 13. Iss. 4. Art. 320. DOI: <https://doi.org/10.3390/bs13040320>
5. Gumusluoglu L., Ilsev A. Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*. 2009. Vol. 62. Iss. 4. P. 461–473. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>
6. 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. Iss. 1. Art. 10. DOI: <https://doi.org/10.3390/bs15010010>
7. Oluwafemi T. B., Mitchelmore S., Nikolopoulos K. Leading innovation: Empirical evidence for ambidextrous leadership from UK high-tech SMEs. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 119. P. 195–208. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.035>

8. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 88–91. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-18>
9. Вовк М. В., Бондаренко Ю. Ю., Гонтовий Д. О., Денисенко С. В. Лідерство, сталий розвиток й стратегічне управління інноваційним бізнесом: виклики та перспективи для стартапів. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2025. Т. 346. № 5. С. 378–383. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-56>
10. OECD. Eurostat. *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. 4<sup>th</sup> ed. Paris : OECD Publishing, 2018. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018\\_9789264304604-en/full-report/component-10.html](https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018_9789264304604-en/full-report/component-10.html)

#### REFERENCES

- Bouland-van Dam S. I. M., Oostrom J. & De Kock F. D. (2021). Unravelling leadership potential: conceptual and measurement issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2(30), 206–224. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1787503>
- Gumusluoglu L. & Ilsev A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 4(62), 461–473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>
- Jun K. & Lee J. (2023). Transformational Leadership and Followers' Innovative Behavior: Roles of Commitment to Change and Organizational Support for Creativity. *Behavioral Sciences*, 4(13), Art. 320. <https://doi.org/10.3390/bs13040320>
- Markina I. A., Voronina V. L. & Dmytrenko I. A. (2020). Liderstvo yak fenomen suchasnoho menedzhmentu [Leadership as a phenomenon of modern management]. *Ekonomichnyi prostir*, 159, 88–91. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-18>
- OECD & Eurostat (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. Paris: OECD Publishing. [https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018\\_9789264304604-en/full-report/component-10.html](https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018_9789264304604-en/full-report/component-10.html)
- Oluwafemi T. B., Mitchelmore S. & Nikolopoulos K. (2020). Leading innovation: Empirical evidence for ambidextrous leadership from UK high-tech SMEs. *Journal of Business Research*, 119, 195–208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.035>
- Sheehan M., Garavan T. N. & Morley M. J. (2020). Transformational leadership and work unit innovation: A dyadic two-wave investigation. *Journal of Business Research*, 109, 399–412. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.072>
- Vovk M. V., Bondarenko Yu. Yu., Hontovyi D. O. & Denysenko S. V. (2025). Liderstvo, stalyy rozvytok y strate-

hichne upravlenye innovatsiinym biznesom: vyklyky ta perspektyvy dlia startapiv [Leadership, sustainable development and strategic management of innovative business: challenges and prospects for startups]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriia «Ekonomichni nauky»*, 5(346), 378–383.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-56>

World Intellectual Property Organization (WIPO) (2025). *Global Innovation Index 2025: Executive Version*. Geneva: WIPO. <https://ris3.gov.cz/sites/default/>

[files/2025-09/wipo-pub-2000-2025-exec-en-global-innovation-index-2025.pdf](https://doi.org/10.3390/bs15010010)

Yu J. & Xiang K. (2025). Transformational Leadership, Organizational Resilience, and Team Innovation Performance: A Model for Testing Moderation and Mediation Effects. *Behavioral Sciences*, 1(15), Art. 10. <https://doi.org/10.3390/bs15010010>

Стаття надійшла до редакції / Received: 05.03.2026  
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 18.03.2026  
Оприлюднено / Published: 30.04.2026

UDC 65.011.1:659.44

JEL: D83; M14

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-3-620-633>

## WALK THE TALK AND TALK THE WALK: EFFECTIVE COMMUNICATION OF CSR PERFORMANCE

©2026 NASHCHEKINA O. M., TYMOSHENKOV I. V.

UDC 65.011.1:659.44

JEL: D83; M14

### Nashchekina O. M., Tymoshenkov I. V. Walk the Talk and Talk the Walk: Effective Communication of CSR Performance

*The benefits a company can derive from CSR depend not only on its actual CSR performance but also on how this performance is perceived by stakeholders. The effectiveness of CSR communication, therefore, plays a critical role in determining stakeholder responses. This article aims to clarify the connection between a company's CSR performance, the communication of that performance, and stakeholders' perceptions, while also examining the various factors that influence the effectiveness of CSR communication. The analysis focuses specifically on corporate disclosures. We propose a model linking actual CSR performance, communicated CSR performance, and perceived CSR performance, and identify two potential gaps that may emerge within this framework: the authenticity gap, reflecting a disconnection between actual and communicated CSR performance, and the credibility gap, reflecting a divergence between communicated and perceived CSR performance. Each element of the model is examined in detail. We show that actual CSR performance is shaped by a variety of internal and external factors, including corporate values, governance structures, resources, industry context, and legal requirements. The way CSR performance is communicated is influenced by communication objectives and can be characterized in terms of content, presentation format, quantity, and quality of disclosures, which can be further translated into specific disclosure characteristics. Stakeholders' perceptions of CSR performance are affected by moderating factors such as the company's reputation, company size, industry characteristics, socio-political background, and stakeholders' personal values. These factors may influence the extent of stakeholders' distrust and skepticism, which in turn affect how CSR disclosures are evaluated and interpreted. We show that the authenticity gap, often described as CSR-washing, lies fully on the company's side and may result from data inaccuracies, selective omissions, or deliberate misrepresentation using a range of manipulation strategies. The credibility gap, in contrast, lies on the stakeholders' side and is shaped by their perceptions of the company's trustworthiness and the context in which disclosures are interpreted. To enhance the effectiveness of CSR communication, we propose practices across three domains: organizational arrangements, disclosure characteristics, and credibility- and reputation-building practices, all aimed at aligning actual, communicated, and perceived CSR performance and reducing both the authenticity and the credibility gaps.*

**Keywords:** corporate social responsibility (CSR); CSR performance; CSR communication; effectiveness of CSR communication; CSR disclosure; stakeholders' perception of CSR performance; stakeholder skepticism.

**Fig.:** 1. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 35.

**Nashchekina Olga M.** – PhD (Physics and Mathematics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (2 Kyrpychova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** [olga.nashchekina@khp.edu.ua](mailto:olga.nashchekina@khp.edu.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2578-1109>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/U-8260-2017>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=6603714121>

**Tymoshenkov Ihor V.** – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of International Business and Consulting, Education and Research Institute «Karazin Institute of International Relations and Travel Business» of V. N. Karazin Kharkiv National University (6 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

**E-mail:** [ivtimoshenkov@gmail.com](mailto:ivtimoshenkov@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9241-9842>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/ADA-7733-2022>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57219092552>