

УДК 338.24:005.332.2:330.341.1

Свидрук І. І.,

irena_svidruk@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3099-6449,

Researcher ID: F-8502-2019,

д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛІДЕРСТВА ЯК ФЕНОМЕНУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація. У статті досліджено ефективність лідерства як ключового нематеріального чинника формування інноваційного потенціалу національної економіки. Оскільки у сучасних умовах формування інноваційно орієнтованої моделі розвитку національної економіки постійно зростає роль нематеріальних чинників, лідерство посідає особливе місце. Вихід за межі традиційного трактування лідерства як індивідуальної управлінської характеристики зумовлює необхідність його розгляду як системного соціально-економічного феномену, що безпосередньо впливає на формування та реалізацію інноваційного потенціалу національної економіки. Актуальність дослідження визначається недостатньою розробленістю підходів до оцінювання ефективності лідерства у макроекономічному вимірі та фрагментарністю існуючих методик, які не враховують комплексний характер інноваційних процесів. Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад оцінювання ефективності лідерства як феномену інноваційного потенціалу національної економіки та розроблення логічної моделі взаємозв'язку між якістю лідерства, інноваційною спроможністю та динамікою економічного розвитку. У дослідженні лідерство розглядається як системоутворюючий елемент, що забезпечує узгодженість стратегічних рішень, мобілізацію ресурсів, формування інноваційного середовища та трансформацію інноваційних ідей у практичні економічні результати. У статті розкрито зміст інноваційного потенціалу національної економіки як багаторівневої системи, що поєднує людські, інституційні, управлінські та технологічні ресурси. Запропоновано підхід до розуміння ефективності лідерства в макроекономічному вимірі, який ґрунтується на здатності стимулювати інноваційні зрушення, підвищувати інституційну якість та забезпечувати стійкий економічний розвиток. Обґрунтовано доцільність використання інтегрованого індикаторного підходу до оцінювання ефективності лідерства, що поєднує економічні, соціальні, інституційні та інноваційні параметри. Практичне значення результатів полягає у можливості використання запропонованої логічної моделі та системи показників для аналізу ефективності лідерства на рівні національної економіки, прогнозування наслідків управлінських рішень і формування стратегій інноваційного розвитку. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричним тестуванням запропонованих підходів та адаптацією індикаторів до умов різних національних економік.

Ключові слова: лідерство, оцінка ефективності, інноваційний потенціал, екосистема, національна економіка.

Svydruk I. I.,

irena_svidruk@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3099-6449,

Researcher ID: F-8502-2019,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF LEADERSHIP AS A PHENOMENON OF THE INNOVATIVE POTENTIAL OF THE NATIONAL ECONOMY

Abstract. In the current context of shaping an innovation-oriented model of national economic development, the role of intangible factors is steadily increasing, among which leadership occupies a special place. Moving beyond the traditional interpretation of leadership as an individual managerial characteristic necessitates its consideration as a systemic socio-economic phenomenon that directly influences the formation and realization of the innovative potential of the national economy. The relevance of this study is determined by the insufficient development of approaches to assessing leadership effectiveness at the macroeconomic level and by the fragmented nature of existing methodologies that fail to account for the complex character of innovation processes. The purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological foundations for assessing the effectiveness of leadership as a phenomenon of the

innovative potential of the national economy and to develop a logical model of the relationship between leadership quality, innovation capacity, and economic development dynamics. In this study, leadership is considered a system-forming element that ensures the coherence of strategic decisions, resource mobilization, the formation of an innovation-friendly environment, and the transformation of innovative ideas into practical economic outcomes. The article reveals the content of the innovative potential of the national economy as a multi-level system that integrates human, institutional, managerial, and technological resources. An approach to understanding leadership effectiveness in the macroeconomic dimension is proposed, based on the ability to stimulate innovation-driven changes, enhance institutional quality, and ensure sustainable economic development. The feasibility of applying an integrated indicator-based approach to assessing leadership effectiveness is substantiated, combining economic, social, institutional, and innovation-related parameters. The practical significance of the results lies in the possibility of applying the proposed logical model and system of indicators to analyze leadership effectiveness at the national economic level, forecast the outcomes of managerial decisions, and formulate strategies for innovation-driven development. Prospects for further research are associated with empirical testing of the proposed approaches and the adaptation of indicators to the conditions of different national economies.

Keywords: leadership, effectiveness assessment, innovative potential, ecosystem, national economy.

JEL Classification: O31, O43, M10

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-03>

Постановка проблеми. В умовах формування інноваційно орієнтованої моделі розвитку національної економічної екосистеми лідерство поступово виходить за межі традиційного управлінського інструментарію та набуває ознак системного соціально-економічного феномену, вплив якого проявляється через якість інституційного середовища, інноваційну активність та адаптаційну спроможність економіки. Ефективність лідерства дедалі більше визначається не окремими управлінськими результатами, а здатністю забезпечувати стратегічну узгодженість рішень, мобілізацію людського й управлінського капіталу та трансформацію інноваційних ідей у економічно значущі результати. Актуальність дослідження ефективності лідерства посилюється в умовах зростання складності соціально-економічних процесів, невизначеності зовнішнього середовища під впливом несприятливих геополітичних умов та посилення глобальної конкуренції за інноваційні ресурси. Отож, традиційні матеріальні фактори розвитку поступаються визначальною роллю людському, інституційному та управлінському капіталу, інтегрованим проявом яких є лідерство. Водночас недостатня розробленість макроекономічних підходів до оцінювання ефективності лідерства обмежує можливості комплексного аналізу його впливу на інноваційний потенціал національної економіки, що зумовлює потребу в поглибленні наукових досліджень у цьому напрямі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження лідерства саме в контексті інноваційного розвитку (на мікро- чи макrorівні) представлено доволі незначною кількістю системних наукових досліджень. Українські вчені здебільшого розглядають лідерство не лише як управлінську функцію, але і як стратегічний інструмент інноваційного розвитку, акцентуючи на людському потенціалі, цифровізації, довірі та мотивації. Спостерігаються також наукові праці, що поєднують інноваційне лідерство з екосистемами, сталим розвитком та

стартапами. Так, П. Іжевський і Л. Федоришина, аналізуючи еволюцію підходів до лідерства в умовах економічної турбулентності, визначили ключові інноваційні тренди та виклики його прояву в Україні [3]. Автори підкреслюють, що основні потреби розвитку лідерства сьогодні знаходяться в площині формування довіри, підвищення залученості персоналу, утримання талантів та співпраці людини зі штучним інтелектом. Дослідження А. Длігача презентує авторське бачення інтелектуального лідерства як складової економічного прориву [2]. Автор пропонує стратегічний погляд на інновації та цифровізацію як базу інтелектуального лідерства для післявоєнного економічного відновлення та прориву України, а сам феномен лідерства визначає як ключовий елемент розвитку людського капіталу, креативності й цифрової трансформації, що має забезпечити економічне зростання та реалізацію потенціалу інноваційного розвитку. У роботі М. Вовк та інш. фокус спрямовано на взаємозв'язок стратегічного лідерства, сталого розвитку та управління інноваційним бізнесом в українських реаліях [1]. Науковці, по суті, описали новий тип лідера, що поєднує риси стратега, наставника і комунікатора зі здатністю формувати інноваційні стратегії в умовах невизначеності. У дослідженні О. Шикун розглядається місце лідерства в інноваційному ландшафті економіки України, зокрема у формуванні інноваційної активності молоді та вимірюванні через міжнародні індекси [4].

Сучасні закордонні розвідки частіше вивчають інноваційне лідерство не як окрему рису, а як комплексну поведінкову та структурну модель, що складається з вимірів і механізмів, які можна оцінювати кількісно. Лідерство розглядається як ключовий чинник культури інновацій, що впливає на мотивацію, творчість, стратегічну адаптивність та продуктивність. Так, W. Zhu зі співавт. запропонували та емпірично підтвердили структуру інноваційного лідерства через п'ять ключових вимірів

(креативне мислення, готовність до ризику, механізми інновацій тощо), а також розробили шкалу для кількісного вимірювання інноваційного лідерства в організаціях [9]. Дослідники показали: інноваційне лідерство має структурні виміри, які безпосередньо корелюють із інноваційною результативністю на індивідуальному і командному рівнях, що важливо для розуміння ролі лідерів у стимулюванні інноваційної поведінки. А. Piotrowska здійснила аналіз ролі підприємницького лідерства (entrepreneurial leadership) у сприянні інноваціям та адаптивності великих компаній, довівши, що поєднання підприємницького мислення та лідерських практик сприяє швидкій адаптації до змін, створенню інноваційних стратегій та зміцненню корпоративної конкурентоспроможності [7]. Інший погляд представив L. Wang, що розглянув, як лідерство, орієнтоване на бачення майбутнього (visionary leadership), впливає на психологічне підсилення працівників та їхню інноваційну результативність в організаціях малого і середнього бізнесу [8]. Науковець виявив, що бачення лідера підсилює психологічні ресурси працівників та сприяє їхній здатності генерувати нові ідеї.

Попри зростання кількості наукових досліджень, присвячених лідерству в контексті інноваційного розвитку, наявні публікації мають низку концептуальних і методологічних обмежень, що зумовлюють потребу в подальших дослідженнях. Значна частина робіт зосереджена переважно на розгляді інноваційного лідерства на мікроекономічному рівні, з акцентуванням на поведінкових характеристиках лідерів, корпоративній культурі чи інноваційній результативності підприємницьких структур. Водночас макроекономічний вимір лідерства, зокрема його вплив на формування та реалізацію інноваційного потенціалу національної економіки, залишається фрагментарно представленим і не має цілісного теоретико-методологічного обґрунтування.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад

оцінювання ефективності лідерства як системного чинника формування та реалізації інноваційного потенціалу національної економіки, а також розроблення інтегрованого підходу до визначення його впливу на інноваційний розвиток у макро- та мікроекономічному вимірах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Лідерство доцільно розглядати як міждисциплінарний феномен, комплексну соціально-економічну функцію, що охоплює стратегічне бачення, координацію ресурсів, розвиток людського капіталу та підтримку інституційних механізмів. Ефективне лідерство стимулює адаптацію організації до швидкозмінних умов через формування психологічно безпечного середовища для експериментів та відкритого обміну ідеями, підтримання гнучкості й колективної творчості, застосування інструментів стратегування для інтеграції інновацій у практичну діяльність.

Мобілізуючи ресурси в межах міжсекторної координації, лідерство модифікує системи мотивації та оцінювання, стимулюючи інноваційні ініціативи, моделює поведінку і цінності до рівня підтримки новаторських рішень із повним усвідомленням можливих ризиків. Такі механізми (табл. 1) дозволяють не лише генерувати інноваційні ідеї, а й забезпечувати їх трансформацію у реальні та стійкі економічні результати.

Сучасне сприйняття лідерства все більше віддаляється від персоніфікації в менеджменті, набуваючи ознак системності у визначенні інституційної здатності адаптуватися до трансформаційних процесів і формувати конкурентні переваги, стимулюючи інноваційність. Сьогодні ефективне лідерство не обмежується декларативною підтримкою інновацій, це скоріше сукупність цілеспрямованих дій і практик із формування середовища, здатного активувати творчий потенціал суб'єктів системи, де працівники відчують підтримку творчої генерації ідей чи концепцій без ризику покарання за помилкові рішення.

Таблиця 1

Механізми впливу лідерства на інноваційний розвиток

Механізм впливу	Інструмент/підхід	Очікуваний ефект
Формування психологічно безпечного середовища	Підтримка експериментів, відкритість до обговорення, толерантність до помилок	Стимулювання відкритого обміну ідеями, розвиток креативності працівників
Підтримка колективної творчості	Методика дизайн-мислення, брейн-стормінги, крос-функціональні команди	Генерація інноваційних рішень та інтеграція різних точок зору
Мобілізація ресурсів та координація	Міжсекторні партнерства, стратегічне планування, управління проектами	Ефективне використання фінансових, людських та технологічних ресурсів
Мотивація та оцінювання інноваційної діяльності	КРІ для інновацій, бонуси за впровадження нових ідей, наставництво	Підвищення залученості, активізація ініціатив та результативність інновацій
Моделювання цінностей та поведінки	Демонстрація толерантності до ризиків, підтримка новаторських рішень	Формування культури інновацій та прийняття змін

Джерело: сформовано автором

Таблиця 2

Ресурсний склад інноваційного потенціалу економіки

Компонент ресурсу	Складові / приклади	Роль у формуванні інноваційного потенціалу
Людські ресурси	Освіта, професійні навички, креативний потенціал, управлінські компетенції	Генерація ідей, оцінка їх життєздатності, адаптація до умов ринку
Інституційні ресурси	Державні та приватні інститути, законодавство, механізми підтримки інновацій	Забезпечення стабільності, захист інтелектуальної власності, координація суб'єктів економіки
Управлінські ресурси	Стратегічне планування, контроль, мотиваційні системи, організаційна координація	Ефективне впровадження інновацій, мобілізація ресурсів, стимулювання колективної творчості
Технологічні ресурси	R&D інфраструктура, цифрові платформи, сучасні технології	Трансформація ідей у комерційно успішні продукти та послуги, підвищення продуктивності
Синергія ресурсів	Взаємодія всіх компонентів	Забезпечення системного розвитку, конкурентоспроможності та стійкого зростання економіки

Джерело: сформовано автором

Сприяння відкритому обміну ідеями досягається через заохочення до діалогу і підтримку ризикованих, але перспективних ініціатив, тобто лідер стимулює не стільки результат, скільки процес творчості, забезпечуючи психологічні, соціальні та матеріальні умови для прояву інсайту. Відповідно, лідерство все більше орієнтується на методи дизайн-мислення як інструментарію для формування творчого середовища, підтримки співпраці та гнучкості. Важливим механізмом є також створення й підтримка креативного клімату як посередницького агента між лідерською поведінкою та інноваційною результативністю [6]. Лідерські практики, спрямовані на регулювання цього клімату через підтримку автономії, підтримки чи зростання залучення, підсилюють інноваційну продуктивність.

Зазначимо, що лідерські моделі поведінки, які включають толерантність до ризику, формують умови для взаємної довіри, а здатність лідера мислити креативно і толерувати різні точки зору дозволяє безконфліктно встановлювати механізми для впровадження інноваційних ідей і реалізовувати на практиці структуровані управлінські процеси, що підтримують творчість [9]. Іншим актуальним шляхом стимулювання розвитку креативного клімату є моделювання цінностей та поведінки як соціальних сигналів для команди. Демонструючи стабільну прихильність до творчих рішень і сприйняття невдач як частини процесу формування інноваційної ідентичності, лідер формує стійкий творчий контекст для інноваційної діяльності [5]. Відтак лідерство варто розглядати не лише як функцію управління, але й як структурний чинник інноваційної діяльності, що поєднує людський, технологічний і соціальний капітал.

З іншого боку, розкриваючи зміст інноваційного потенціалу національної економіки, зауважимо: він формується як багаторівнева система взаємопов'язаних ресурсних блоків (табл. 2).

Варто зауважити, що інноваційний потенціал визначається не наявністю певних ресурсів, а їх взаємодією, адже компетенції завжди реалізуються через управлінські практики та технологічну інфраструктуру, які підтримуються інституційними механізмами. Отож, синергія цих компонентів дозволяє економічним суб'єктам адаптуватися до змін, створювати конкурентоспроможні інноваційні рішення та ефективно інтегрувати їх у ринок. Таким чином, інноваційний потенціал стає системним показником здатності національної економіки до саморозвитку, трансформації та стійкого зростання.

Роль лідерства в цій системі полягає у координації ресурсів, підтримці інноваційної культури та стимулюванні активної участі різних секторів економіки. Саме завдяки здатності лідерства інтегрувати різномірні ресурси, координувати дії економічних суб'єктів та формувати узгоджену стратегію розвитку можна розглядати його як системоутворюючий елемент інноваційного потенціалу національної економіки (табл. 3).

Лідерство забезпечує трансформацію інноваційних ідей у конкретні економічні результати через визначення пріоритетів і формування середовища для міжсекторної кооперації та оптимального розподілу фінансових, людських і технологічних ресурсів. Крім того, через інструменти лідерства реалізуються системні механізми моніторингу, оцінки та коригування інноваційних процесів, що дозволяє мінімізувати ризики та підвищувати результативність інноваційних ініціатив. Відповідно, лідерство не лише стимулює співпрацю між державними інститутами, бізнесом і науковим середовищем, але й визначає швидкість і якість впровадження інновацій, знижує ризики невдач і підвищує ефективність ресурсів, забезпечуючи тим самим послідовний розвиток економічної системи та підвищення її адаптивності.

Таблиця 3

Роль лідерства як системоутворюючого елементу інноваційного потенціалу національної економіки

Функція лідерства	Інструменти	Очікуваний економічний ефект
Узгодження стратегічних рішень	Стратегічне планування, постановка пріоритетів, KPI, координаційні наради	Гармонізація дій різних секторів, ефективне використання ресурсів
Трансформація інноваційних ідей у проекти	Проектний менеджмент, дизайн-мислення, тестування прототипів	Реалізація інновацій у вигляді продуктів, технологій, процесів
Мобілізація та координація ресурсів	Міжсекторні партнерства, оптимізація фінансів і кадрів, цифрові платформи	Підвищення продуктивності та результативності інновацій
Моніторинг та коригування процесів	Системи контролю, регулярна оцінка результатів, ризик-менеджмент	Зниження ризиків, підвищення стійкості інноваційних ініціатив
Формування інноваційної культури	Мотивація, наставництво, моделювання цінностей, заохочення ризикованих ідей	Створення середовища для творчості та безперервного інноваційного розвитку

Джерело: сформовано автором

Таблиця 4

Взаємозв'язок лідерства, інноваційної спроможності та економічного зростання національної економіки

Компонент системи	Показники/індикатори	Очікуваний вплив на інновації та економіку
Якість лідерства	Компетентність управлінців, стратегічне бачення, адаптивність	Підвищення ефективності прийняття рішень, мотивація персоналу
Інституційне середовище	Ступінь підтримки інновацій, законодавчі стимули	Сприяння впровадженню нових технологій, захист прав інтелектуальної власності
Інноваційна спроможність	R&D витрати, кількість стартапів, рівень цифровізації	Зростання продуктивності, конкурентоспроможності економіки
Економічне зростання	ВВП на душу населення, індекс конкурентоспроможності, зайнятість	Стале економічне зростання та підвищення рівня життя населення

Джерело: сформовано автором

Отож, ефективність лідерства в макроекономічному вимірі ми пропонуємо розглядати як здатність системно впливати на інноваційні зрушення, забезпечувати підвищення якості інституцій та стимулювати стійке економічне зростання. Основу такого підходу складає виділення ключових показників впливу лідерства на інноваційний розвиток, які включають рівень інноваційної активності, здатність до мобілізації ресурсів, ефективність координації між секторами та адаптивність економічної системи.

Однак не менш важливим є поєднання макроекономічних індикаторів із мікрорівневими показниками організаційної продуктивності, що дозволяє оцінювати реальний внесок лідерства у формування інноваційного потенціалу (табл. 4). Запропонований підхід забезпечує можливість моделювання причинно-наслідкових зв'язків між якістю лідерства, інституційним середовищем та динамікою інноваційних результатів.

Крім того, інтеграція системного аналізу з практичними методами вимірювання результативності лідерських практик дозволяє визначати резерви підвищення ефективності та розробляти стратегічні напрямки розвитку управлінських

компетенцій. Формування такого підходу дозволяє створити цілісну концепцію оцінювання ефективності лідерства, яка поєднує теоретичні, методологічні та прикладні аспекти, забезпечуючи основу для подальшого дослідження та практичного застосування на рівні національної економіки.

Для практичного оцінювання ефективності лідерства рекомендуємо виділяти критерії та індикатори, які охоплюють інноваційну активність (кількість патентів, R&D-витрати, стартапи), інституційну підтримку (індекс державного регулювання, нормативні стимули), мобілізацію ресурсів (інвестиції в інноваційні проекти), координацію між секторами (співпраця бізнесу, науки та держави) та адаптивність системи (швидкість впровадження інновацій, інституційна гнучкість). На основі цих метрик можна побудувати логічну модель взаємозв'язку, в межах якої якість лідерства формує інституційне середовище, що впливає на інноваційну спроможність економіки, а та, у свою чергу, визначає динаміку економічного зростання (рис. 1).

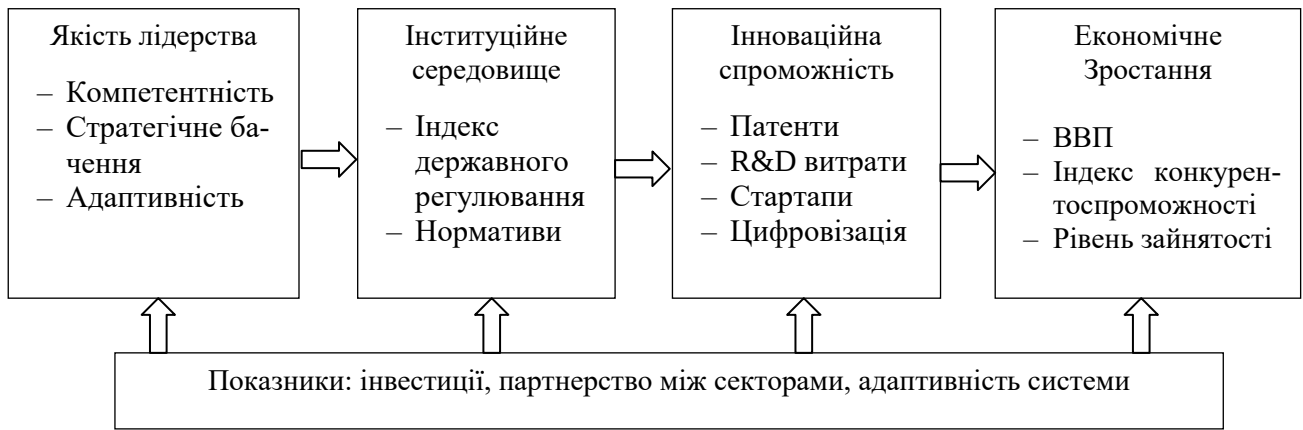


Рис. 1. Логічна модель взаємозв'язку ефективності лідерства та інноваційного потенціалу національної економіки

Джерело: сформовано автором

Представлена модель передбачає кількісне вимірювання впливу лідерства через макроекономічні індикатори. Інтеграція макро- і мікрорівневих даних дозволяє виявляти причинно-наслідкові зв'язки, визначати резерви підвищення ефективності та формувати стратегічні напрями розвитку управлінських компетенцій.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.

1. Лідерство в умовах інноваційного розвитку національної економіки доцільно розглядати як системоутворюючий соціально-економічний феномен, який інтегрує людські, управлінські, інституційні та технологічні ресурси і забезпечує їх узгоджену взаємодію. Такий підхід дозволяє відійти від персоналізованого трактування лідерства та розглядати його як чинник формування інноваційного потенціалу економіки в цілому.

2. Ефективність лідерства у макроекономічному вимірі визначається не окремими управлінськими результатами, а здатністю формувати інноваційне середовище, мобілізувати ресурси, координувати міжсекторну взаємодію та забезпечувати трансформацію інноваційних ідей у стійкі економічні результати. Це зумовлює необхідність комплексного підходу до оцінювання ефективності лідерства.

3. Запропоновано логічну модель взаємозв'язку між якістю лідерства, інноваційною спроможністю та динамікою економічного розвитку, яка дозволяє ідентифікувати причинно-наслідкові зв'язки, поєднати макро- та мікрорівневі показники та створити основу для інтегрованого індикаторного оцінювання ефективності лідерства як чинника інноваційного зростання.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на поглиблений аналіз ролі державної політики та інституційних механізмів у формуванні інноваційно орієнтованого лідерського середовища на національному рівні. Особливої уваги потребує оцінювання ефективності законодавчих і фінансових стимулів, програм розвитку управлінських компетенцій, а також механізмів міжсекторної

взаємодії між державою, бізнесом і науковим середовищем. Перспективним напрямом також є емпіричне тестування запропонованої логічної моделі на основі міжнародних індексів, що дозволить визначити вплив інституційної якості та лідерських практик на інноваційне зростання економіки в порівняльному вимірі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Вовк М., Бондаренко Ю., Гонтовий Д., Денисенко С. 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. 56-63. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-346-5-56.
2. Длігач А. Інновації, цифровізація та інтелектуальне лідерство: стратегія українського прориву. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку* : зб. матеріалів X Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : КНЕУ, 2025. С. 22-32.
3. Іжевський П., Федоришина Л. Інновації в лідерстві: тренди та досвід для України. *Інноваційна економіка*. 2025. № 2. С. 155-165. DOI: 10.37332/2309-1533.2025.2.17.
4. Шикун О. І. Роль лідерства та інновацій в економіці України. *Інноваційні ідеї в економічній науці: пошуки вирішення сучасних проблем* : матеріали наук.-практ. конф. Київ : НаУКМА, 2023. С. 66-67.
5. Cao Y., Wen P., Luo L. Leaders' calling and employees' innovative behavior: the mediating role of work meaning and the moderating effect of supervisor's organizational embodiment. *Systems*. 2025. Vol. 13, no. 8. Art. 718. DOI: 10.3390/systems13080718.
6. Isaksen S. G., Akkermans H. J. Creative climate: a leadership lever for innovation. *The Journal of Creative Behavior*. 2011. Vol. 45, no. 3. P. 161-187.
7. Piotrowska A. Innovative leadership: driving change in today's corporate landscape. *European Research Studies*. 2024. Vol. 27, no. 4. P. 135-151.

8. Wang L., Jin X., Yoo J. J. The process of visionary leadership increases innovative performance among IT industry 4.0 for SMEs for organizational sustainability: testing the moderated mediation model. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, no. 19. Art. 8690. DOI: 10.3390/su16198690.

9. Zhu W., Yang H., Yang B., Sosik J. J. Innovative leadership in organizations: dimensions, measurement, and validation. *Journal of Business Research*. 2024. Vol. 172. Art. 114445. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.114445.

REFERENCES

1. Vovk M., Bondarenko Yu., Hontovyi D. and Denysenko S. (2025), Liderstvo, stalyy rozvytok y stratehichne upravlinnia innovatsiinym biznesom: vyklyky ta perspektyvy dlia startapiv, *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, t. 346, № 5, s. 56-63. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-346-5-56.

2. Dlihach A. (2025), Innovatsii, tsyvrovizatsiia ta intelektualne liderstvo: stratehiia ukrainskoho proryvu, *Innovatsiine pidpriemnytstvo: stan ta perspektyvy rozvytku* : zb. materialiv X Mizhnar. nauk.-prakt. konf., KNEU, Kyiv, s. 22-32.

3. Izhevskiy P. and Fedoryshyna L. (2025), Innovatsii v liderstvi: trendy ta dosvid dlia Ukrainy, *Innovatsiina ekonomika*, № 2, s. 155-165. DOI: 10.37332/2309-1533.2025.2.17.

4. Shykun, O. I. (2023), Rol liderstv a ta innovatsii v ekonomitsi Ukrainy, *Innovatsiini idei v ekonomichnii*

nautsi: poshuky vyrishennia suchasnykh problem : materialy nauk.-prakt. konf., NaUKMA, Kyiv, s. 66-67.

5. Cao Y., Wen P. and Luo L. (2025), Leaders' calling and employees' innovative behavior: the mediating role of work meaning and the moderating effect of supervisor's organizational embodiment, *Systems*, vol. 13, no. 8, Art. 718. DOI: 10.3390/systems13080718.

6. Isaksen, S. G. and Akkermans, H. J. (2011), Creative climate: a leadership lever for innovation, *The Journal of Creative Behavior*, vol. 45, no. 3, p. 161-187.

7. Piotrowska A. (2024), Innovative leadership: driving change in today's corporate landscape, *European Research Studies*, vol. 27, no. 4, p. 135-151.

8. Wang L., Jin X. and Yoo, J. J. (2024), The process of visionary leadership increases innovative performance among IT industry 4.0 for SMEs for organizational sustainability: testing the moderated mediation model, *Sustainability*, vol. 16, no. 19, Art. 8690. DOI: 10.3390/su16198690.

9. Zhu W., Yang H., Yang B. and Sosik, J. J. (2024), Innovative leadership in organizations: dimensions, measurement, and validation, *Journal of Business Research*, vol. 172, Art. 114445. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.114445.

Стаття надійшла: 24.10.2025

Стаття прийнята: 20.11.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025