

Олійник Н.Ю.

кандидат педагогічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту,

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6978-6863>

Oliynyk Nadiya

Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko National University

**МОДЕЛЬ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА
ЯК ТВОРЧИЙ ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ**

**THE MODEL OF THE MODERN MANAGER
AS THE CREATIVE POTENTIAL FOR PERSONNEL DEVELOPMENT**

Стаття присвячена дослідженню моделі сучасного менеджера як творчого потенціалу розвитку персоналу в умовах трансформаційних змін та зростання ролі людського капіталу. Обґрунтовано значення управлінської діяльності керівника у формуванні кадрового потенціалу організації та підвищенні ефективності розвитку персоналу. Проаналізовано основні підходи до формування моделі сучасного менеджера з позицій атрибуційної теорії та перетворювального лідерства. Визначено вплив управлінських рішень, лідерських якостей і поведінкових характеристик менеджера на мотивацію, залученість і професійне зростання працівників. Систематизовано інтеграція зазначених моделей, що сприяє розвитку творчого потенціалу персоналу, формуванню конкурентоспроможної організаційної поведінки та забезпечує сталий розвиток організації.

Ключові слова: модель менеджера, творчий потенціал, розвиток персоналу, кадровий потенціал, управління персоналом, лідерство.

The article is devoted to the study of the model of the modern manager as a creative potential for personnel development in the context of economic transformation, growing uncertainty, and increasing competition in the labor market. Modern organizations face the challenge of ensuring sustainable development through effective utilization and continuous development of human resources, which significantly increases the role of managerial staff in shaping personnel potential. The article substantiates that the competitiveness and adaptability of an organization largely depend on the professional, managerial, and personal competencies of managers who are capable of generating innovative ideas, motivating employees, and creating conditions for their professional growth. Theoretical approaches to understanding the essence of personnel potential and managerial effectiveness are analyzed, emphasizing the role of leadership behavior and decision-making in the development of employees. The article highlights that personnel development should be considered not only as a function of human resource management but also as an important element of personnel marketing, aimed at increasing employee engagement, motivation, and loyalty. In this context, the model of the modern manager is interpreted as an integrated system of competencies, values, and behavioral characteristics that determine the ability to unlock the creative potential of personnel. Special attention is paid to the attribution theory, which allows managers to analyze employee behavior by distinguishing between internal and external causes of work performance. The article proves that the ability of managers to correctly interpret the reasons for employee effectiveness or inefficiency contributes to fair managerial decisions, the development of trust, and the creation of a supportive organizational environment. In addition, the transformational leadership model is examined as an effective managerial approach that enhances emotional involvement, strengthens shared values, and stimulates employees willingness to take responsibility and participate actively in organizational change. The integration of attribution theory and transformational leadership is proposed as a comprehensive model of the modern manager focused on personnel development. Such a model enables managers to combine analytical understanding of employee behavior with the ability to inspire, motivate, and guide personnel toward strategic organizational goals. The article concludes that the implementation of the proposed managerial model contributes to the development of creative potential, the formation of a competitive organizational culture, and the sustainable development of organizations in a dynamic environment.

Keywords: modern manager, manager model, creative potential, personnel development, personnel potential, human resource management, leadership, personnel marketing.

Постановка проблеми. Розвиток економіки та суспільства сьогодення вимагають від менеджерів нової якості професійної підготовки, здатності швидко адаптуватися до змін і приймати ефективні управлінські рішення в умовах невизначеності. Проведений аналіз результатів діяльності вітчизняних підприємств засвідчив, що ключовим чинником конкурентоспроможності організації є наявність висококваліфікованого керівника, який володіє сучасними знаннями, розвиненими управлінськими та комунікативними навичками, а також здатністю до стратегічного мислення.

Також особливого значення набуває кадровий потенціал організації, що визначає здатність організації до ефективного функціонування та стратегічного розвитку. Кадровий потенціал формується також під впливом професійних знань і навичок працівників, їх управлінських та особистісних компетентностей, мотивації до розвитку, а також ефективності управлінських рішень. При цьому, ключову роль у формуванні та розвитку кадрового потенціалу організації відіграють менеджери, оскільки саме вони визначають умови реалізації індивідуального потенціалу працівників, впливають на рівень мотивації, залученості та професійного зростання персоналу. Управлінські рішення керівників безпосередньо позначаються на результативності діяльності колективу, організаційній культурі та здатності організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичними та практичними проблемами професійного становлення менеджера, розвитку його управлінських якостей займалися багато зарубіжних вчених (М. Армстронг, Ф. Герцберг, Дж. Грехем, П. Друкер, І. Кавет, А. Ейстер, А. Маслоу, А. Сміт, Ф. Тейлор, Дж. Френч та ін.), які зробили суттєвий внесок у розроблення цих питань. Їхні праці закладають теоретичне підґрунтя для дослідження управлінської діяльності, проте питання комплексного формування сучасного менеджера в умовах трансформаційних змін залишаються недостатньо розкритими [7; 8].

На сучасному етапі вагомі дослідження з питань формування успішного менеджера представили вчені Л. Балабанова, А. Виноградська, М. Виноградський, О. Герасименко, О. Грішнова, І. Дахно, О. Гутова, В. Гриньова, Й. Завадський, А. Колот, В. Колпаков, В. Пономаренко, М. Шкільняк та інші науковці. Дослідження особливостей формування сучасного менеджера в системі управління є актуальним завданням, спрямованим на удосконалення практики управління персоналом, підвищення ефективності організаційних процесів, а також розвитку кадрового потенціалу [1; 2; 3; 4; 5].

Водночас результати дослідження свідчать про наявність низки проблем, пов'язаних із недостатнім рівнем адаптації існуючих моделей підготовки менеджерів до вимог ринку, швидким старінням професійних компетенцій, а також нерівномірним розвитком «твердих» та «м'яких» навичок. Це зумовлює потребу у створенні та впровадженні комплексної моделі формування сучасного менеджера, яка б інтегрувала інноваційні методи навчання та гнучкі інструменти оцінювання компетенцій.

Мета статті полягає в обґрунтуванні трансформації сучасної моделі менеджера як творчої особистості, що виступає пріоритетним чинником конкурентоспроможності організації та розвитку потенціалу працівників.

Виклад основного матеріалу. У цьому контексті моделі сучасного менеджера доцільно розглядати як інструмент формування кадрового потенціалу організації. Вони визначають орієнтири професійної поведінки керівників, слугують основою для оцінювання управлінського потенціалу та забезпечують цілеспрямований розвиток ключових компетентностей менеджерів відповідно до стратегічних потреб організації. Тому, ефективна модель менеджера має ґрунтуватися на поєднанні теоретичної підготовки, практичного досвіду та постійного вдосконалення навичок комунікації, управління командою та прийняття рішень в умовах невизначеності.

Для формування сучасної моделі менеджера, використовуємо атрибуційну теорію являє собою спробу зрозуміти, що лежить в основі організаційної поведінки. Інакше кажучи, коли хтось поводить себе в той чи той спосіб, то чому він чинить саме так? Згідно з атрибуційною моделлю, на думку керівника про працівників впливає його інтерпретація причин, що зумовлюють ефективність їхньої праці [7].

Від уявлення керівника про причини того чи того рівня ефективності роботи працівників, так само як від поведінки працівників, залежить, яким чином керівник реагує на ефективність роботи. Керівник отримує інформацію про працівників та їхню поведінку, щодня спостерігаючи за їхньою роботою. Спираючись на цю інформацію, керівник інтерпретує причини поведінки працівників і в разі потреби вживає до них заходів, можливо «приписує» працівникам такі причини їхньої поведінки, які пов'язані з їхнім бажанням змагатися, радісно проводити час на роботі і демонструвати свої емоції.

Важливо звернути увагу, що менеджер повинен вміти визначати, що впливає на поведінку: персональні чи ситуаційні фактори. При цьому атрибуції керівників відображають їхню спроможність обробляти інформацію про три виміри поведінки: послідовність (чи властивий цей рівень ефективності даному працівникові?), чіткість (чи цей працівник

повів себе так лише при виконанні даного завдання?) і консенсус (чи властивий даний рівень ефективності роботи іншим працівникам?). Відповіді на ці три запитання визначають для керівника, якими є причини даного рівня ефективності працівника: зовнішніми (ситуаційними) чи внутрішніми (персональними) [9].

Вміння розрізняти ці категорії причин цілком необхідне для налагодження добрих взаємин між керівником та працівником. До працівника, чії успіхи чи невдачі відносять на рахунок персональних умінь, очевидно, керівник поставиться інакше, ніж до того, чії успіхи чи невдачі приписуються факторам, на які працівник не може або майже не може впливати. Керівник повинен намагатися змінювати поведінку працівника лише після того, як низьку ефективність цього працівника буде віднесено на рахунок внутрішньої причини. Отже, якщо низька ефективність роботи підлеглого викликана ситуацією та швидше за все керівник посприятиме тому, щоб інакше організувати роботу працівника або іншим шляхом змінює ситуацію. Але якщо керівник вважає, що його низька ефективність зумовлена особистими причинами, він радше намагатиметься створити йому стимули до зміни його поведінки на краще, надасть йому можливість підвищити кваліфікацію або суворо з ним поговорить. Рис. 1 ілюструє модель керівництва, що враховує сучасні тенденції управління на засадах атрибуційної теорії. Ця модель допомагає вибудувати логічний і послідовний процес прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення якості та ефективності виробництва.

Важливо звернути увагу, що працівники також приписують певні причини поведінці своїх керівників. Працівники схильні вважати – справедливо чи ні, що керівник впливає на ефективність їхньої роботи, і виробляють позитивне чи негативне ставлення до свого керівника. Оскільки працівники схильні думати, що їхні керівники можуть впливати на ефективність їхньої роботи, то свою колишню ефективність вони часто переносять на оцінку ефективності керівника. Коли працівники успішно виконують свої завдання, вони схильні оцінювати своїх керівників як успішних. Коли ж їм не вдається досягти успіху, то працівники оцінюють роботу керівника як неефективну і приписують свою невдачу діям керівника, а не своїм власним. Це виявляє упередженість на свою користь. Зазвичай в організаціях у таких випадках звільняють головного виконавчого директора. Звільнення керівника символізує переконання вищого керівництва чи ради директорів у необхідності вжити заходів до підвищення ефективності управління.

Керівники зазвичай схиляються до думки, що ефективність роботи працівника низька, отже, його слід покарати. Такі дії часто ображають працівників, які відповідально ставляться до роботи. Коли керівник відносить проблеми з ефективністю на карб працівників, він із меншим бажанням допомагатиме їм порадами та ресурсами. Крім того, коли працівники роблять помилки або неспроможні впоратися з складними завданнями, керівник швидше звинуватить їх, ніж визнає існування ситуаційних причин проблеми.



Рис. 1. Атрибуційна модель сучасного менеджера

Джерело: складено автором на основі [7, с. 357]

Тому, керівникам слід навчитися діяти обачно, бути справедливими й послідовними, оцінюючи ефективність працівників. Вони повинні добре орієнтуватися в різних варіантах усунення причин проблем, пов'язаних із низькою ефективністю, усвідомлювати важливість вибору найкращого з них.

Запропонована модель сучасного менеджера відображає комплекс взаємопов'язаних складових, які формують його професійний профіль та управлінську ефективність. Її структура охоплює ключові компетенції, необхідні для результативного керівництва в умовах динамічного ринкового середовища: стратегічне мислення, лідерські якості, комунікативні навички, адаптивність, інноваційний підхід та етичну відповідальність. Кожен з елементів моделі взаємодіє з іншими, створюючи цілісну систему, де особистісні характеристики поєднуються з професійними знаннями та навичками. Така інтеграція забезпечує здатність менеджера не лише керувати процесами, але й надихати команду, впроваджувати зміни та формувати конкурентоспроможну організаційну культуру.

Природа керівництва розкривається як багатовимірне соціально-психологічне явище, що поєднує здатність впливати на людей, організовувати їхню діяльність та спрямовувати зусилля колективу на досягнення спільних цілей. Воно ґрунтується на поєднанні формальної влади та особистого авторитету, використанні комунікаційних, мотиваційних і координаційних механізмів. Керівництво виступає одночасно соціальною потребою організації, психологічним процесом взаємодії та управлінською функцією, що забезпечує узгодженість дій, ефективний розподіл ресурсів та підтримку корпоративних цінностей. У сучасному менеджменті його природа визначається не лише здатністю до контролю, але й умінням надихати, формувати командний дух і створювати умови для професійного та особистісного зростання підлеглих.

Управління підлеглими також повинно враховувати особливості самоефективності працівника. Характеризуючи самоефективність, варто зазначити три способи впливу на поведінкові процеси:

1) самоефективність впливає на діяльність та цілі, які вибирає собі особистість;

2) самоефективність впливає на зусилля, які працівник докладает на роботі (індивіди з високою самоефективністю старанно працювали над розв'язанням нових завдань і були впевнені, що їхні зусилля будуть винагороджені; індивіди з низькою самоефективністю не мали впевненості у своїх здібностях і сприймали додаткові зусилля як марні);

3) самоефективність впливає на наполегливість, з якою особа виконує складне завдання

(особа з високою самоефективністю впевнена, що виконає завдання добре, вона наполягатиме на виконанні) [6, с. 51].

Харизматичні керівники розвивають уявлення про те, що могло б бути, досліджують та створюють можливості, розробляють системи, які спонукали б працівників до контролю за своєю власною поведінкою. Такі керівники спираються на владу, яку вони отримують завдяки тому, що їхні послідовники ототожнюють себе з ними. Послідовники ототожнюють себе з харизматичними керівниками і надихаються ними в надії на те, що досягнуть такого самого успіху або навіть стануть такими самими могутніми, як керівники (керівники обіцяють це своїм прихильникам). Також керівники спроможні знайти суть складних ідей і перетворити їх на прості повідомлення та історії з символами й метафорами. Вони люблять ризик і емоційно ставлять себе поряд з підлеглими, впливаючи на їхні почуття й думки [8].

Також виділимо окремих підхід трансакційних керівників, які для впливу на своїх послідовників вдаються до винагород та покарання. На відміну від харизматичних керівників, трансакційні створюють враження, що вони не відчувають емоційного настрою своїх підлеглих. Вони зосереджують увагу на обміні винагородами та покараннями для досягнення результатів. Керівники допомагають підлеглим визначити, що необхідно зробити для досягнення бажаних результатів, беручи при цьому до уваги їхні потреби.

В основі такого типу керівництва лежить щось на зразок договірної обміну (часто в прихованій формі) між керівником і підлеглими. Наприклад, майстер очікує, що підлегли виконуватимуть його вказівки, і його підлегли очікують, що виконуватимуть ці вказівки. Кожна сторона очікує саме цього через те, що існує контракт між ними, де зазначено, що коли працівники виконуватимуть роботу, якої від них вимагають, вони отримуватимуть певну суму грошей. Однак необов'язково, щоб при обміні фігурували матеріальні цінності. По суті, в результаті більшості обмінів суб'єкт обміну отримує нематеріальні соціальні спонуки або відчуття. Задум та здійснення обмінів у організаціях з тим, щоб люди могли ефективно співпрацювати, абсолютно необхідні [1].

Трансформаційний керівник використовує надані йому та свої особисті важелі влади, щоб викликати сильні почуття та створити мотивацію для своїх працівників. На відміну від харизматичних та трансакційних керівників, трансформаційні керівники впливають на особисте сприйняття їхніми підлеглими певних цінностей. Вони керуються цими цінностями при прийнятті рішень і виборі поведінки, тому підлегли, які поділяють цінності керівника, не потребують його наказів.

Такі цінності, як довіра, співчуття, відкритість та чесність, керують діями, дозволяючи трансформаційному керівнику покладатися на думку своїх підлеглих. Трансформаційні керівники характеризуються іншими радше як управителі командної роботи. Тож одним із завдань трансформаційного керівника є зробити з підлеглих самокерівників. При цьому, трансформаційним керівникам властиві три типи поведінки: мрія, втілення мрії та управління враженням. Ці типи поведінки та реакції на них підлеглих проілюстровано на рис.2 моделі перетворювального лідерства.

Модель перетворювального лідерства, зображена на рисунку, акцентує увагу на ролі лідера як натхненника змін та об'єднувача команди навколо спільного бачення. Поведінка лідера включає формування мрії, чітке її оформлення та ефективне управління уявленнями підлеглих. Це створює підґрунтя для формування спільної мети, яка мотивує команду діяти узгоджено та з підвищеним рівнем відданості. Ситуативні фактори, такі як криза або необхідність консолідації зусиль, посилюють роль лідера, адже саме в цих умовах його здатність мобілізувати людей стає вирішальною для успіху.

Відповідно, поведінка працівників змінюється у напрямку більшої ідентифікації з лідером та

його баченням, зростає емоційний рівень та відчуття причетності до спільної справи. Працівники охочіше беруть на себе відповідальність, відмовляються від пасивного виконання завдань і готові слідувати за лідером у досягненні нових цілей. Результатом впровадження такої моделі стають істотні соціальні й організаційні зміни: підвищення рівня зусиль і задоволення працівників, зростання згуртованості колективу та зміцнення внутрішньої мотивації. Таким чином, перетворювальне лідерство виступає ефективним інструментом формування сучасного менеджера, здатного вести команду через виклики до успішної реалізації стратегічних змін.

Висновки. Враховуючи інтеграційні процеси розвитку керівництва, важливо будувати ефективну модель сучасного менеджера, що базується на взаємозалежних елементах атрибуційної теорії та перетворювального лідерства. Атрибуційна модель дозволяє керівнику глибоко аналізувати поведінку працівників, розрізняючи внутрішні та зовнішні причини їхньої ефективності, що забезпечує справедливий та обґрунтований підхід до управління. Такий менеджер здатен коригувати управлінські рішення з урахуванням індивідуальних особливостей і ситуаційних чинників, створюючи умови для

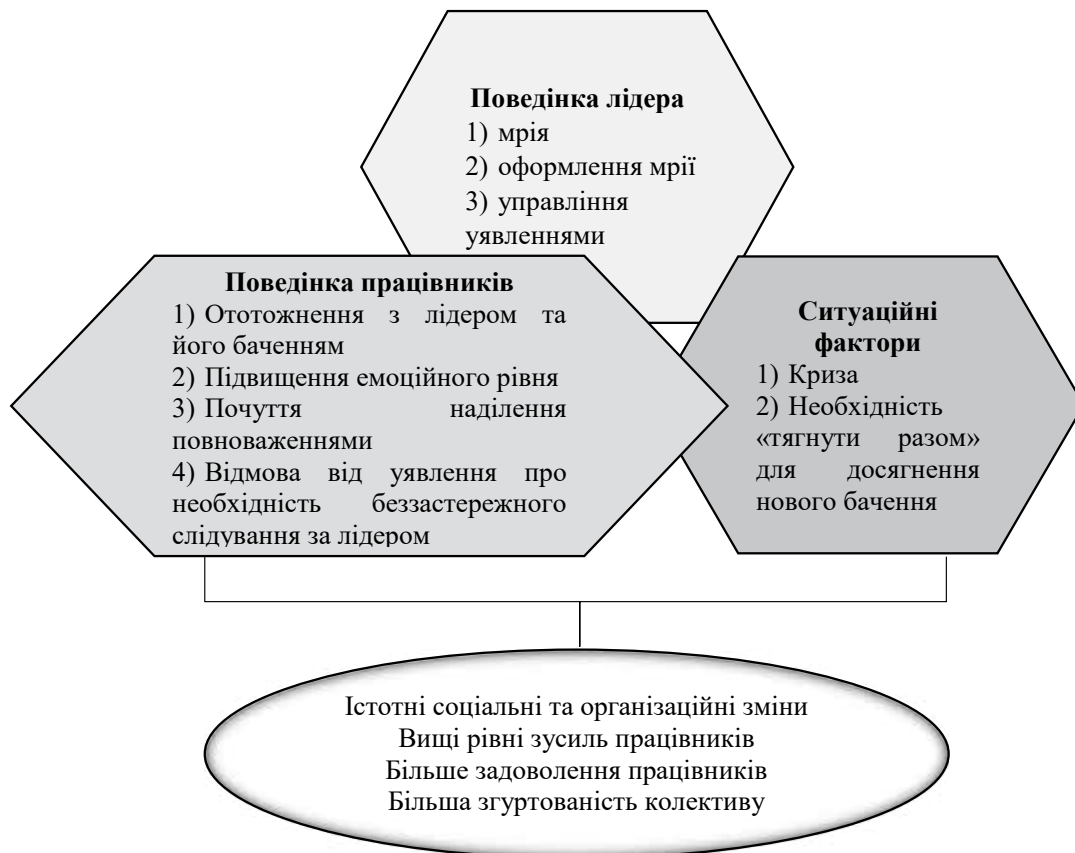


Рис. 2. Модель перетворювального лідерства

Джерело: складено автором на основі [7, с. 365]

розвитку професійних навичок і мотивації співробітників. У свою чергу, модель перетворювального лідерства підкреслює роль менеджера як натхненника змін, який формує чітке стратегічне бачення і об'єднує команду навколо спільних цінностей. Такий лідер не лише керує процесами, а й стимулює емоційну залученість працівників, підвищуючи їх відповідальність і згуртованість. Поєднання цих двох моделей створює комплексний підхід до управління, що поєднує аналітичне розуміння поведінки працівників із здатністю мотивувати та вести коман-

ду у напрямку сталого розвитку організації в умовах швидких змін.

Узагальнюючи, доцільно зазначити, що інтеграція атрибуційної моделі та моделі перетворювального лідерства дозволяє сформувати комплексну модель сучасного менеджера, яка поєднує аналітичне розуміння поведінки працівників із здатністю мотивувати, надихати та спрямовувати персонал на досягнення стратегічних цілей. Такий підхід забезпечує ефективне формування та розвиток кадрового потенціалу організації в умовах динамічного середовища.

Список літератури:

1. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Менеджмент в організації : навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів. Київ : Кондор, 2014. 598 с.
2. Дахно І. І. Ділова кар'єра : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 528 с.
3. Колот А. М., Грішнова О. А., Герасименко О. О. та ін. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / за наук. ред. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2009. 711 с.
4. Колпаков В. М. Маркетинг персоналу : навч. посіб. для студ. серед. і вищ. навч. закл. К. : МАУП, 2006. 408 с.
5. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. / О. П. Дяків та ін.; за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 348 с.
6. Олійник Н. Ю. Особистісні процеси професійного розвитку індивіда. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія економічна : зб. наук. пр. / гол. ред. В. І. Франчук. Львів: ЛьвДУВС, 2023. Вип. 1. С. 48–54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-7> (дата звернення: 10.01.2026)
7. Організаційна поведінка / Дон Гелрігел та ін; перекл. з англ. І. Тарасюк. М. Зарицька, Н. Гайдукевич. Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. 726 с.
8. Kouzes J. M., Posner B. Z. *The Leadership Challenge*. 6th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2017. 400 p. URL: <https://surl.li/nzrpuq> (дата звернення: 08.01.2026)
9. Porras, J. I., and Robertson, P. J. Organizational development : Theory, practice, and research. In M. D. Dunnette and L. M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., vol. 3. Palo Alto, Calif.: Consulting Psychologists Press, 1998, P. 719–822. URL: <https://surl.li/pzbeqr> (дата звернення: 08.01.2026)

References:

1. Vynogradskyi M. D., Vynogradska A. M., Shkanova O. M. (2014) *Menedzhment v orhanizatsii* [Management in the organization]. Kyiv: Kondor. 598 p.
2. Dakhno I. I. (2014) *Dilova kar'iera* [Business career]. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury. 528 p.
3. Kolot A. M., Hrishnova O. A., Herasymenko O. O. et al. (2009) *Ekonomika pratsi ta sotsial'no-trudovi vidnosyny* [Labor economics and socio-labor relations]. Kyiv: KNEU. 711 p.
4. Kolpakov V. M. (2006) *Marketynh personalu* [Personnel marketing]. Kyiv: MAUP. 408 p.
5. Dyakiv O. P. et al., ed. by M. M. Shkilniak (2022) *Menedzhment personalu* [Personnel management]. Ternopil: ZUNU. 348 p.
6. Oliinyk N. Yu. (2023) Osobystisni protsesy profesiinoho rozvytku indyvida [Personal processes of the professional development of the individual]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav/Seriia ekonomichna : zb. nauk. pr. / hol. red. V. I. Franchuk*. Lviv: LvDUVS, Vyp. 1. P. 48–54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-7> (accessed January 10, 2026)
7. Orhanizatsiina povedinka / Don Helrihel ta in; perekl. z anhl. I. Tarasiuk. M. Zarytska, N. Haidukevych. (2012), [Organizational behavior]. Kyiv : Vyd-vo Solomii Pavlychko "Osnovy", 726 p. (in Ukrainian)
8. Kouzes J. M., Posner B. Z. (2017). *The Leadership Challenge*. 6th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 400 p.
9. Porras, J. I., and Robertson, P. J. (1998). Organizational development : Theory, practice, and research. In M. D. Dunnette and L. M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., vol. 3. Palo Alto, Calif.: Consulting Psychologists Press, P. 719–822. URL: <https://surl.li/pzbeqr> (accessed January 08, 2026).

Дата надходження статті: 14.01.2026

Дата прийняття статті: 02.02.2026

Дата публікації статті: 25.02.2026