

УДК 351.07

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-22>**Петриняк У.Я.**

кандидат економічних наук,
докторант кафедри економіки, підприємництва
та управління підприємствами,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3295-4792>

Шевчук І.М.

аспірант кафедри педагогіки,
Класичний приватний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2599-8531>

Petrynyak Ulyana

Oles Honchar Dnipro National University

Shevchuk Ivan

Classic Private University

РОЛЬ КРЕАТИВНОГО ЛІДЕРСТВА В МЕНЕДЖМЕНТІ БІЗНЕС-СТРУКТУР

У статті обґрунтовано феномен лідерства, що є важливим напрямом системи управління як в органах публічної влади, так і у бізнес-структурах. Проаналізовано підходи щодо удосконалення моделі управління в аспекті лідерських позицій та осіб серед представників неформального лідерства, де формування лідерства в Україні як складний та багатогранний процес вимагає комплексного аналізу. Розглянуто відповідність адміністративно призначених державних службовців-керівників посадам, що вони обіймають в аспекті лідерських позицій в колективі, визначено неформальних лідерів, здатних претендувати на виборні посади, та осіб, лідерські здібності яких потребують додаткового розвитку. Важливою передумовою здійснення креативної діяльності в лідерстві є створення творчої атмосфери в колективі, акумулювання креативних ідей, стимулювання розвитку процесу самореалізації і самовдосконалення персоналу, їх особистого та колективного творчого розвитку, узгодження внутрішніх інтересів співробітників із завданнями підприємства. Досягнення високого рівня ролі креативного менеджменту можлива за умови дотримання під час її побудови таких принципів, як: системність, актуальність, ієрархічність, результативності, акумулятивності креативної інформації.

Ключові слова: лідерство, феномен, публічна влада, менеджмент, державна політика.

THE ROLE OF CREATIVE LEADERSHIP IN THE MANAGEMENT OF BUSINESS STRUCTURES

The article substantiates the phenomenon of leadership, which is an important direction of the management system both in public authorities and in business structures. Approaches to improving the management model in terms of leadership positions and persons among representatives of informal leadership are analyzed. Formation of leadership in Ukraine as a complex and multifaceted process requires a comprehensive analysis. The correspondence of administratively appointed civil servants-managers to the positions they hold in terms of leadership positions in the team was considered, informal leaders who could apply for elected positions and persons whose leadership abilities need additional development were identified. An important prerequisite for the implementation of creative activity in leadership is the creation of a creative atmosphere in the team, accumulation of creative ideas, stimulation of the development of the process of self-realization and self-improvement of personnel, their personal and collective creative development, coordination of internal interests of employees with the tasks of the enterprise. Achieving a high level of the role of creative management is possible provided that during its construction such principles as: systematicity, relevance, hierarchy, effectiveness, accumulateness of creative information are observed. At this stage of society's development, the task of mobilizing intellectual and creative resources of the organization to generate new knowledge and develop an innovative product based on it comes to the fore. People are the only source of new knowledge. Although different people to different degrees are capable of creativity, and according to the generation of new knowledge, everyone can develop creativity skills. For modern organizations, increasing their own creativity is connected both with the involvement of creative individuals and with the development of the creative potential of those already working. Creative management clarifies and details the functions of an employee in the field of innovative activity, therefore the concepts of "management" and "creative management" are clearly different from each other. The essence of creativity is manifested in personal, social and household levels. At the personal level, creativity is a creative attitude to one's own duties: a manager in the process of management, a researcher in the performance of research and development, a specialist in the performance of job instructions. The main application of creative management is this creation and motivation of human capital activity, activation of his creative potential. Organizational and client (consumer) capital is already a certain result human creative activity (human capital). Creativity is becoming more and more important not only for employees of creative professions, but also for managers, because in order to provide the company with advantages in the fierce competition today, creative approaches are necessary. Managers are interested in developing their own creative potential, forming a creative environment at the enterprise, as well as creating effective creative teams that will be able to think outside the box, creatively, find new ideas and approaches to management.

Keywords: leadership, phenomenon, public power, management, state policy.

JEL classification: C12, C14, C18

Постановка проблеми. Лідерство – це впливовий процес, який дозволяє керівнику спонукати персонал працювати над поставленим завданням, індивідуальними чи колективними зусиллями. В умовах активізації процесів трансформації суспільства, європейської інтеграції та формування умов сталого економічного розвитку важливим є питання удосконалення та розвитку лідерських та управлінських навичок персоналу з метою забезпечення ключових компетенцій для здатності справлятися з ризиками, що виникають. Визначення ефективності і злагодженості управлінської роботи креативного лідера – це найкращий спосіб впливу на персонал, який визначається особливими якостями осіб, які очолюють ці структури, а саме їх професійним досвідом, наявністю належних фахових знань, а також лідерськими якостями.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання лідерства в менеджменті бізнес структур та органах публічного управління розглянуті в роботах таких вчених: А. Баум та ін. [1], Д.А. Вальдман та ін. [2], С. Васильчак [3], Т. Гринько [4], В.Х. Кловер [5], В. Загорського, В.П. Окорський [7], А. Ліпенцев, І. Дегтярьова, М. Хеммерта, А. Петриняк, М. Кравченко та інших. Але, деякі автори, що займаються даною проблематикою системи управління, вважають, що роль менеджменту як ефективного інструменту на основі ключових компетенцій відображають специфіку та особливості підприємств, а також менеджмент (зокрема, менеджмент бізнес-структур) покращує його імідж, залучаючи інвесторів.

Мета статті полягає в дослідженні питання щодо ролі креативного лідерства в менеджменті бізнес-структур, а також удосконалення лідерської моделі управління персоналом як на державній службі, так і на підприємствах шляхом оцінки та розвитку етичних стандартів лідерських компетенцій, відмінних комунікацій та міжособистісними навичками, що покращує ефективність роботи команди.

Виклад основних результатів дослідження. Важливість лідерства є незалежним від сфери діяльності. У бізнес структурах результативне лідерство забезпечує високу якість товарів та ефективність послуг, почуття єдності, особистого розвитку та високий рівень задоволеності серед персоналу, що передбачає напрям і механізм інновацій та креативності, а також ресурс для підвищення організаційної культури. В свою чергу, креативність є важливою особистою якостями, яку повинен мати кандидат на відповідну вакансію, де стиль лідерства описує його дії у бізнес-структурах, співпрацю та консенсус, що може ефективно розвинути підхід до трансформаційного стилю персоналу. Етимологія кореню слів «lead», «leader» та «leadership» іде зі слова «laed» (з англосакс.), що означає «шлях» або «дорога». Дієслово «laeden» (з англосакс.) означало «подорожувати». Таким чином, в широкому розумінні лідер – це людина, яка іде попереду, вказуючи шлях своїм попутникам. Але насправді феномен лідерства настільки багатогранний, що немає єдиного визначення цього поняття. Креативний підхід лідерства систематизує процес пошуку нових ідей, задає правильний напрям думок і підвищує ймовірність отримання нестандартного вирішення завдання.

Упродовж періоду незалежності України система публічного управління безперервно зазнає суттєвих змін, особливо у роки 2022–2024 років, у зв'язку з воєнним станом у державі. Важливого значення, також набуває розуміння та усвідомлення сучасної ролі етики та культури управління. Прояви лідерства охоплюють найсуттєвіші процеси публічного управління, а саме: цілепокладання та командоутворення, управління людськими ресурсами на різних етапах реформування системи державної служби та адаптації до трансформаційних змін, а також побудови ефективних комунікацій в структурі публічного управління в цілому. Креативний менеджмент пов'язаний з розвитком інших напрямків менеджменту: управління персоналом, стратегічний менеджмент, інноваційний менеджмент, «самоменеджмент», організаційна культура підприємства. Ключові компетенції креативного лідерства, є подібними, як у бізнес-структурах, так і в органах публічного управління, незважаючи на типи підприємств, де їх використовують. Однак відрізняє їх контекст, в межах якого ці компетенції визначено, що пов'язано з задоволенням «публічного інтересу» щодо надання соціально-економічних громадянам в умовах загальної системи врядування. Основні характеристики креативного лідера є такими:

- відає перевагу та вміє визначати цілі, які сприймаються з ентузіазмом працівниками, а не наводять сухі формулювання завдань, що стоять перед компанією. Практично це передбачає талант балансування на межі між невизначеністю й конкретикою;

- це провідник концепцій: він чутливо реагує на ідеї та вміє їх так упровадити в організації, що вони отримують підтримку й ресурси, необхідні для їх реалізації;

- переконливо демонструє дієвість принципу «кожна поразка – можливість дещо навчитись» і заохочує ризиковані ініціативи;

- створює команди з високим рівнем довіри один до одного;

- дає своїм співробітникам волю займатись іншими видами діяльності та сприяє реалізації ризикованих і спірних проєктів;

- допомагає іншим аналізувати й розуміти зовнішнє середовище;

- володіє стилем лідерства від «тренера» або «порадника» до «генератора конфліктів», «коміка» чи «героя». Креативний лідер володіє вмінням змінювати стиль керівництва, переходячи від одного до іншого, не втрачаючи довіри підлеглих [7].

За останні роки було розроблено ряд теорій лідерства, які пояснюють, чому певні громадяни стали великими лідерами. Враховуючи, багато моделей лідерства, доцільно виділити такі основні типи:

1. Теорія "великої людини": цю теорію можна описати одним пунктом "народжений лідером". Великі лідери просто народжуються з необхідними внутрішніми характеристиками, такими як харизма, впевненість, інтелект і соціальні навички, які роблять їх природженими лідерами. Ця теорія декларує твердження про великих лідерів, якими не стають – ними народжуються.

2. Теорія рис: намагається описати типи поведінки і схильності особистості, пов'язані з ефективним лідер-

ством. Ця теорія намагається відповісти, чому одні люди є хорошими лідерами, а інші – ні. Її засновник Т. Карлайл вважав ключовими характеристиками цієї теорії ініціативу, наполегливість, енергію, когнітивні навички і здатність використовувати здорові судження і рішення, гнучкість, креативність, харизму і впевненість.

3. Поведінкова теорія лідерства: орієнтована на вивчення поведінки конкретного лідера. Основна відмінність між цими двома теоріями полягає в тому, що риси характеру – це не те, чого можна навчити людину. Хоча риси характеру можуть розвиватися, проте не можна навчити когось. Людина повинна розвинути їх самостійно і дозволити цьому розвиватися.

Зокрема, Дж. Сінгер показав, що підлеглі в Новій Зеландії віддавали перевагу роботі з лідерами, які були більш трансформаційними, ніж трансакційними [1]. В. Кловвер встановив, що командири, які отримали вищий рейтинг за трансформаційним лідерством, очолювали більш ефективні загони і з більшою ймовірністю оцінювалися кадетами як кращі приклади для наслідування [2]. Д. Вальдман, Б. Басс та В. Ейнштейн показали, що оцінки діяльності підлеглих були вищими, якби їх лідери характеризувалися як трансформаційні [2].

Перехід до нової ери парадигми, з врахуванням релокації багатьох бізнес-структур, створюють нові концепції лідерства, де як персонал, так і самі підприємства динамічно змінюються, і велика увага приділяється емоційно-моральній складовій. Діджиталізація, міграція населення у зв'язку з воєнним станом України, розвиток технологій – це ключові фактори зміни управлінських процесів реалізувати потенціал персоналу. А на теперішньому етапі (2022–2024 рр.) до цих вимог додалися також вміння діяти в ситуації невизначеності та формування та ефективне використання мережі контактів, з врахуванням комбінувати різні стилі лідерства, щоб впливати на підлеглих.

Як видно з табл. 1 характеристики креативних лідерів, що сприяють успіху менеджменту персоналу в Україні вимагає в першу чергу формального лідерства, вміння дотримуватися існуючих норм закону та лояльності до керівників вищої ланки. Є певна обережність щодо виникнення в бізнес-структурі креативних і лідерів, для яких на першому місці стоїть інтерес розвитку практичних інновацій та справжнього, а не показового покращення діяльності їх роботи та імплементації в державі удосконаленої бізнес моделі з врахуванням креативу. Отже, креативним лідерам доведеться навчитись змінювати модель конкуренції як всередині держави так і на міжнародному рівні.

Список використаної літератури:

1. Баум А., Флемінг Р., Сінгер Дж. Е. Розуміння екологічного стресу: стратегії концептуальної і методологічної інтеграції. *Досягнення в екологічній психології*. Erlbaum Associates, Нью-Джерсі. 1985. Т. 5. С. 185–205.
2. Вальдман Д.А., Басс Б.М., Ейнштейн В.О. Лідерство і результати процесів службової атестації. *Журнал професійної психології*. 1987. № 60. С. 177–186
3. Васильчак С.В., Гнатенко І.А., Жовніренко О.В., Рубежанська В.О. Моделювання інноваційної системи управління національною економікою: формування фінансового та людського капіталу. *Ефективна економіка*. Дніпро, 2021. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.8.1>
4. Гринько Т.В. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації: моногр. /за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько. Дніпро : Видавець Біла К.О., 2023. 350 с.
5. Кловвер В.Х. Лідери трансформації: ефективність команди, рейтинги лідерства і перші враження. *Заходи лідерства*. 1989. С. 171–184.

Таблиця 1

Характеристики креативних лідерів, що сприяють успіху персоналу

Лідери підприємств, органів публічної влади	Представники з бізнес-структур
Лояльність до керівників вищої ланки	Дипломатичність, уважність
Прогнозування ризиків	Креативність, чітке бачення цілей
Дотримання існуючих норм закону	
Орієнтація на результат, хороше розуміння політичного середовища України	Формування команди, вміння вкладатись у кінцеві терміни
Управління інноваціями	Ітелект

Джерело: складено автором

Висновки. Концептуальні підходи до лідерства розглядаються не як пасивна позиція чи набуття ролі, а як активний процес, який підтримує структуру групи. Не існує єдиної думки щодо феномена “Лідерства”, а очікуваними характеристиками креативної моделі держави є: орієнтованість на ринок та клієнта, діджиталізація та ефективність, гнучкість/швидкість, бюрократична технологічність, конкурентоспроможність, високопродуктивність персоналу. Таким чином, у статті проведений аналіз креативного лідерства в менеджменті бізнес-структур, а також у публічному управлінні дозволив конкретизувати вимоги до інноваційно-креативних лідерів в умовах глобальних трансформацій його розвитку. Лідер і послідовники мають різні стимули для удосконалення команди, але стимул більш сильний, оскільки його влада легітимізується. Залучення керівництва в процес удосконалення та трансформації бізнес-структур є необхідною складовою в умовах сучасних глобалізаційних змін, а саме в умовах воєнного стану України, забезпечуючи підтримку трансформації креативної культури ключового зацікавленого персоналу, що формує менеджмент підприємства, враховуючи поведінковий аспект. Креативний лідер описується як «ініціювання і підтримка структури очікувань і взаємодії». Ці процеси особливо важливі на етапах становлення нових команд, структура яких ще не стабільна.

Ефективність лідерства характеризується здатністю одного індивіда домінувати над іншими та демонстрації прихильності задекларованим цінностям в організаційній поведінці керівника. Важливим вважається високий коефіцієнт життєвої енергії – здатність керівників заряджати енергією персонал, що проявляється у мотивації досягнення результатів.

6. Лідерство в державному управлінні [Текст]: зб. доп. щоріч. Рішельєвських академічних читань (21–23 вересня 2011 р., м. Одеса) / ред. кол.: В. В. Толкованов (голов. ред.) та ін. Одеса : Юридична література, 2012. 272 с.
7. Окорський В.П., Валюх А.М. Креативний менеджмент: навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2011. 211 с.
8. Положення про Президентський кадровий резерв «Нова еліта нації» (проект). URL: <http://www.guds.gov.ua>
9. Розвиток ефективності і професіоналізму у державній службі. Київ : Вид-во УАДУ, 2000. 82 с.
10. Бочелюк В.Й., Білоусов С.А., Гришина Т.А. та ін. Соціально-психологічні особливості самореалізації особистості в сучасному суспільстві: кол. моногр. / за ред. В.Й. Бочелюка. Запоріжжя : КПУ, 2009. 280 с.
11. Стратегія модернізації системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. URL: <http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/>.
12. Тренінгові технології як засіб формування знансвих та практичних компетенцій: досвід факультетів і кафедр: зб. матеріали наук.-метод. конф., (3–4 лют. 2009 р.): у 2-х т. Київ : КНЕУ, 2009. Т. 1. 416 с.
13. Kateryna Andriushchenko, Anastasiia Liezina, Svitlana Vasylychak, Mykhailo Manylich, Tetiana Shterma, Uliana Petrynyak. Management of the Development of the Innovative Potential of the Region. *TEM Journal*. 2022, Volume 11. Issue 1. P. 339–347. URL: https://www.temjournal.com/content/111/TEMJournalFebruary2022_339_347.pdf
14. Moiseienko I., Dronyuk I., Vasylychak S., Kravchenko M., Petrynyak U. Information Technologies Implementation for Creative Entrepreneurship and Innovations Development in Ukraine. *Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*. 2022. Vol. 135. P. 624–633. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-04809-8_57
15. Svitlana Vasylychak, Uliana Petrynyak, Liliia Loiak, Raisa Zagnybida, Olena Khomiv, Iryna Hnatenko. State regulation of employment in the labor market of territorial communities in the conditions of innovative development of entrepreneurship: Aspects of management. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. Vol. 40. P. 304–311. URL: <https://keypublishing.org/jhed/jhed-volumes/jhed-volume-40-fpp-27>

References:

1. Baum A., Fleming R., Singer J. E. (1985) Understanding ecological stress: strategies for conceptual and methodological integration. *Advances in Environmental Psychology*. Erlbaum Associates, New Jersey. Vol. 5, pp. 185–205.
2. Waldman D. A., Bass B. M., Einstein V. O. (1987) Leadership and results of service certification processes. *Journal of professional psychology*. no. 60. pp. 177–186
3. Vasylychak S. V., Hnatenko I. A., Zhovnirenko O. V., Rubezhanska V. O. (2021) Modeling an innovative system of national economy management: formation of financial and human capital. *Efficient economy*. Dnipro. No. 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.8.1>
4. Hrynyk T. V. *Entrepreneurship: modern challenges, trends and transformations*: monogr. / for general ed. Dr. Econ. Science, Prof. T. Hrynyk. Dnipro: K.O. Bila Publisher, 350 p.
5. Klover V. H. (1989) Transformational leaders: Team effectiveness, leadership ratings, and first impressions. *Leadership measures*. P. 171–184
6. Tolkanonov V. V. (eds.) (September 21–23, 2011) *Leadership in public administration* [Text]: coll. add. every year Richelieu academic readings. Odessa: Legal Literature, 2012. 272 p.
7. Okorskyi V. P., Valiukh A. M. (2011) *Kreatyvnyy menedzhment: navch. posib*. Rivne : NUVHP, 211 p.
8. Regulations on the Presidential Personnel Reserve "New Elite of the Nation" (draft). Available at: <http://www.guds.gov.ua>
9. Collegiate coaching coordinator training program. (2010) Microsoft, Puget Sound Center. 16 p.
10. Development of efficiency and professionalism in the civil service. (2000) Kyiv: Publishing House of the Ukrainian Academy of Sciences, 82 p.
11. Boch elyuk V. J., Bilousov S. A., Hryshina T. A., etc. (2009) *Socio-psychological features of self-realization of the individual in modern society*: col. Monogr. / under the editorship V. Y. Bocheliuk. Zaporizhzhia: KPU, 280 p.
12. Strategy for modernization of the system of training and advanced training of civil servants and officials of local self-government. Available at: <http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/>
13. Training technologies as a means of forming knowledge and practical competences: experience of faculties and departments: coll. materials of science and method. conference, (February 3–4, 2009): in 2 volumes. Kyiv: KNEU, 2009. Volume 1. 416 p.
14. Kateryna Andriushchenko, Anastasiia Liezina, Svitlana Vasylychak, Mykhailo Manylich, Tetiana Shterma, Uliana Petrynyak (2022) Management of the Development of the Innovative Potential of the Region. *TEM Journal*, volume 11, issue 1, pp. 339–347. Available at: https://www.temjournal.com/content/111/TEMJournalFebruary2022_339_347.pdf
15. Moiseienko I., Dronyuk I., Vasylychak S., Kravchenko M., Petrynyak U. (2022) Information Technologies Implementation for Creative Entrepreneurship and Innovations Development in Ukraine. *Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*, vol. 135, pp. 624–633. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-04809-8_57
16. Svitlana Vasylychak, Uliana Petrynyak, Liliia Loiak, Raisa Zagnybida, Olena Khomiv, Iryna Hnatenko (2022) State regulation of employment in the labor market of territorial communities in the conditions of innovative development of entrepreneurship: Aspects of management. *Journal of Hygienic Engineering and Design*, vol. 40, pp. 304–311. Available at: <https://keypublishing.org/jhed/jhed-volumes/jhed-volume-40-fpp-27>