УДК 658:005.336.2:005.591.6

Лазоренко Таїсія Василівна
кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту підприємств
НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Lazorenko Taisiia
Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Enterprise Management
NTUU "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"
ORCID: 0000-0001-7895-1306

Далюк Наталія Ярославівна
старший викладач кафедри менеджменту
Приватний вищий навчальний заклад
«Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука»
Daliuk Nataliia
Senior Lecturer of the Department of Management
Private Higher Education Establishment
"Academician Stepan Demianchuk International University of Economics and Humanities"
ORCID: 0009-0001-0442-6370

Кирилюк Андрій Олександрович
кандидат економічних наук,
викладач кафедра менеджменту бізнесу і адміністрування
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
Kyryliuk Andrii
Candidate of Economic Sciences,
Lecturer of the Department of Business Management and Administration
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics
ORCID: 0009-0005-6638-8639

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-6-11089

КРЕАТИВНІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА В МЕНЕДЖМЕНТІ

CREATIVITY AS A STRATEGIC RESOURCE FOR EFFECTIVE LEADERSHIP IN MANAGEMENT

Анотація. *Вступ. У сучасних умовах глобальної нестабільності, цифровізації, ринкової конкуренції і швидкоплинних трансформаційних процесів дедалі актуальнішим стає перегляд традиційних уявлень про лідерство в менеджменті. Сучасна організація потребує лідера, здатного як управляти ресурсами, так і ініціювати зміни, адаптуватися до невизначеності та формувати інноваційне середовище. У цьому контексті креативність постає як стратегічний ресурс, який забезпечує здатність до інновацій, гнучкості та сталого розвитку.*

Мета. Метою статті є дослідження креативності як ключового ресурсу ефективного лідерства у сфері менеджменту, зокрема через вивчення теоретичних основ поняття, визначення характеристик креативного лідера, аналіз механізмів інтеграції креативності в управлінські стратегії та оцінку реальних прикладів успішного креативного лідерства в організаціях.

Матеріали і методи. У статті використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: системний підхід для аналізу ролі креативності у лідерстві; порівняльний метод – для вивчення різних підходів до креативного управління; контент-аналіз наукових джерел; структурно-функціональний підхід – для виокремлення ключових характеристик креативного лідера та визначення їх впливу на організаційну динаміку; кейс-аналіз – для розгляду практичних прикладів із діяльності компаній Google, Tesla, Apple, IKEA.

Результати. Результати дослідження засвідчили, що креативність є інтегративним феноменом, який синтезує інноваційне мислення, адаптивність, стратегічне бачення та здатність до трансформації організаційного середовища. У статті систематизовано ключові особистісні та управлінські характеристики креативного лідера, розкрито механізми інтеграції креативності в стратегію організації, доведено позитивний вплив креативного підходу на інноваційну динаміку, гнучкість управлінських моделей і конкурентоспроможність. Представлено узагальнюючі таблиці, що структурують відповідні характеристики та практичні прояви.

Перспективи. Подальші дослідження можуть бути зосереджені на емпіричному аналізі впливу креативного лідерства в окремих секторах економіки та у державному управлінні, на вивченні інституційних бар'єрів і можливостей реалізації креативного потенціалу в управлінні в умовах цифрової трансформації, а також на розробці прикладних моделей розвитку креативності у професійній підготовці управлінських кадрів.

Ключові слова: *креативний лідер, креативний потенціал, стратегічне управління, організаційна динаміка, інновації, управлінські моделі, трансформація, адаптивність.*

Summary. *Introduction. In today's conditions of global instability, digitalization, market competition and rapid transformation processes, a revision of traditional management leadership ideas is becoming increasingly relevant. A modern organization needs a leader who can manage resources and initiate changes, adapt to uncertainty, and form an innovative environment. In this context, creativity appears as a strategic resource that provides the ability to innovate, flexibility and sustainable development.*

Purpose. The purpose of the article is to study creativity as a key resource for effective leadership in the field of management, in particular through the study of the theoretical foundations of the concept, the definition of the characteristics of a creative leader, the analysis of the mechanisms for integrating creativity into management strategies and the assessment of real examples of successful creative leadership in organizations.

Materials and methods. The article uses a complex of general scientific and special research methods: a systematic approach to analyze the role of creativity in leadership; a comparative method to study different approaches to creative management; content analysis of scientific sources; structural-functional approach – to highlight the key characteristics of a creative leader and determine their impact on organizational dynamics; case analysis – to consider practical examples from the activities of companies Google, Tesla, Apple, IKEA.

Results. The study results showed that creativity is an integrative phenomenon that synthesizes innovative thinking, adaptability, strategic vision and the ability to transform the organizational environment. The article systematizes the key personal and managerial characteristics of a creative leader, reveals the mechanisms of integrating creativity into the organization's strategy, and proves the positive impact of a creative approach on innovative dynamics, flexibility of management models and competitiveness. Summary tables are presented that structure the relevant characteristics and practical manifestations.

Discussion. Further research can be focused on empirical analysis of the impact of creative leadership in individual sectors of the economy and public administration, on studying institutional barriers and opportunities for realizing creative potential in management in the context of digital transformation, as well as on developing applied models for developing creativity in the professional training of managerial personnel. Keywords: analysis, accounting, employee compensation costs, labor costs, social benefit costs, management accounting.

Key words: *creative leader, creative potential, strategic management, organizational dynamics, innovation, management models, transformation, adaptability.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах високої невизначеності ринку, зростаючої конкуренції і стрімких технологічних змін традиційні підходи до управління втрачають ефективність. Виникає потреба у нових формах лідерства, здатних забезпечити адаптивність, інноваційність і стійкий розвиток організацій. У цьому контексті креативність починає розглядатися не лише як індивідуальна якість, а як стратегічний ресурс, що забезпечує здатність лідера генерувати нестандартні рішення, формувати візію майбутнього та надихати команду на досягнення амбітних цілей. Проте, незважаючи на зростаючий інтерес до феномену креативного лідерства, у науковому дискурсі досі недостатньо висвітлено механізми інтеграції креативності в управлінські стратегії, а також умови, за яких креативність трансформується в конкретні результати ефективного менеджменту. Це зумовлює необхідність глибшого теоретичного осмислення й емпіричного аналізу креативності як ресурсу стратегічного лідерства, що здатен забезпечити конкурентні переваги організаціям в умовах глобальної невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У процесі формування сучасної парадигми стратегічного управління все частіше висувається теза про необхідність інтеграції креативності як основного ресурсу лідерства. Аналіз наукових джерел дає змогу виявити тенденції у дослідженні цієї теми, а також встановити наявні лакуни, що потребують подальшого вивчення.

У дослідженні Левицького В. В. акцентовано увагу на тому, що моделі організації креативного менеджменту мають бути гнучкими й адаптивними до стратегічних змін середовища підприємства. Дослідник аргументує важливість побудови управлінських структур, що стимулюють творче мислення

працівників, проте меншою мірою розглянуто роль індивідуальних лідерських характеристик у реалізації таких моделей. Цей аспект дозволяє поставити питання про те, яким чином саме лідер виступає як носій креативного потенціалу, що трансформує організацію [1].

Розвиток креативності в управлінні персоналом є засобом досягнення внутрішньої мотивації та умовою стратегічної конкурентоспроможності організації, підкреслює Петрова І. [2]. Водночас, у її дослідженні фокус зміщується до системи HRM-практик, залишаючи поза увагою міжрівневу взаємодію лідера з різними підсистемами управління. Таким чином, залишається відкритим питання щодо механізмів перенесення креативних підходів із площини управління людськими ресурсами до сфери стратегічного планування.

У публікації Бортнікової М. та Крохмальної Я. аналізується зв'язок між креативним менеджментом і формуванням інноваційного потенціалу підприємства. Авторами доведено, що інституціоналізація креативного підходу на всіх рівнях управління сприяє зростанню організаційної гнучкості. Проте акцент зроблено переважно на структурному вимірі організації, а не на особистісних характеристиках лідерів, що ініціюють ці трансформації. Це створює простір для уточнення, якою мірою суб'єктивний вимір лідерства впливає на реалізацію креативних стратегій [3].

Монографічне дослідження Давимуки С.А. та Федулової Л.І. розкриває потенціал креативного сектору економіки в довгостроковій перспективі національного розвитку. Хоча в праці детально висвітлено макроекономічні аспекти становлення креативної економіки, недостатньо уваги приділено управлінським підходам і лідерським практикам, що забезпечують ефективну імплементацію інновацій на рівні конкретних організацій [4].

Водночас Артемов В.Ю. та Сингаївська І.В. звертають увагу на прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, зазначаючи, що креативні лідери здатні краще адаптуватися до нестабільного середовища. Однак у дослідженні обмежено розкрито специфіку інтеграції креативних стратегій у загальні моделі управління ризиками [5].

У психологічному вимірі Циганчук Т. аналізує феномен стресу в професійній діяльності, що дозволяє побачити додаткову цінність креативного підходу як адаптаційного ресурсу. Проте відсутність безпосереднього зв'язку з управлінськими моделями звужує практичну релевантність цієї роботи для дослідження теми лідерства [6].

У свою чергу, в міжнародному контексті Дж. Раджапатірана та Й. Хуей демонструють, що здатність до інновацій прямо корелює з результативністю організації, особливо коли креативність підтримується на рівні корпоративної культури. Водночас дослідженню бракує детального аналізу ролі лідера як каталізатора цих процесів, зокрема в умовах трансформаційних змін [7].

У сукупності проаналізовані джерела засвідчують зростання наукової уваги до проблеми креативного менеджменту та інноваційного розвитку, однак водночас бракує комплексних міждисциплінарних підходів, що враховують індивідуальні риси лідера, його креативний стиль і механізми стратегічного впливу на організаційну динаміку. Це формує наукову нішу для подальших досліджень, орієнтованих на емпіричне вивчення впливу креативного лідерства на ефективність управлінських моделей у сучасному бізнес-середовищі.

Метою статті є обґрунтування ролі креативності як ключового чинника стратегічного лідерства в менеджменті та аналіз можливостей її практичного використання для підвищення ефективності управлінських рішень в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Завдання статті:
- дослідити теоретичні підходи до розуміння креативності в контексті лідерства та менеджменту;
- визначити ключові характеристики креативного лідера та їх вплив на організаційну динаміку;
- проаналізувати механізми інтеграції креативності в стратегічне управління організацією;
- оцінити приклади практичного застосування креативного лідерства в успішних управлінських моделях.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження виступили сучасні наукові публікації українських і зарубіжних авторів, що стосуються проблематики креативного лідерства, стратегічного управління й організаційної трансформації, а також аналітичні звіти міжнародних інституцій щодо розвитку креативної економіки. Особливу увагу приділено аналізу звітності провідних компаній, у яких були впроваджені інноваційні управлінські підходи, орієнтовані на розвиток креативного потенціалу. Крім того, вивчено емпіричні кейси підприємств, що успішно інтегрували креативність у стратегічні управлінські моделі в умовах швидких змін зовнішнього середовища.

У процесі дослідження застосовано низку загальнонаукових і спеціальних методів, які забезпечили комплексність та глибину аналізу. Метод системного аналізу дозволив розглянути креативне лідерство як багатовимірний феномен, що поєднує особистісні якості керівника з управлінськими діями в умовах організаційної складності. Порівняльно-аналітичний метод дав змогу оцінити відмінності між традиційними та креативно орієнтованими моделями управління. Метод контент-аналізу був використаний для виокремлення ключових наукових підходів і виявлення прогалин у дослідженнях. Метод інтерпретації та узагальнення сприяв формуванню теоретичних висновків на основі аналізу різних джерел. Також застосовано методи індукції і дедукції

для побудови логічної структури дослідження та перевірки гіпотез щодо впливу креативного лідерства на організаційну ефективність. Системне поєднання цих методів дозволило не лише підтвердити актуальність досліджуваної проблеми, але і сформувати аргументовану наукову позицію щодо доцільності впровадження креативного підходу до лідерства в умовах стратегічного управління.

Виклад основного матеріалу. У науковій літературі креативність традиційно розглядається як здатність індивіда генерувати нові, нестандартні ідеї, що виходять за межі рутинного мислення й усталених схем. У контексті лідерства та менеджменту ця характеристика набуває стратегічного значення, оскільки вона визначає здатність управлінця ефективно реагувати на виклики невизначеного середовища, ініціювати інноваційні процеси та трансформувати організаційні структури відповідно до потреб часу [8]. Теоретичне осмислення креативності у сфері лідерства має міждисциплінарний характер і включає елементи когнітивної психології, організаційної теорії, інноваційного менеджменту та поведінкових наук.

Одним із найпоширеніших підходів до розуміння креативності є когнітивний, згідно з яким креативність трактується як процес мислення, що передбачає використання дивергентного мислення, здатності до перенесення знань у нові контексти та формування нестандартних асоціацій. У межах цього підходу креативність розглядається як специфічна структура інтелекту, яка може розвиватися шляхом тренування та впливу зовнішніх стимулів. У контексті лідерства це означає, що лідер із високим рівнем креативності здатен бачити нові можливості, переосмислювати існуючі проблеми та ініціювати стратегічні зміни в організації.

Іншим важливим напрямом є особистісно-орієнтований підхід, який трактує креативність як стійку індивідуальну рису або сукупність рис, таких як відкритість до досвіду, інтелектуальна сміливість, емоційна гнучкість і толерантність до невизначеності. Відповідно до цього підходу, лідерство, яке базується на креативності, передбачає не лише інтелектуальну, але й емоційну залученість, здатність до емпатії, інтуїтивного передбачення змін і здатність формувати надихаюче бачення майбутнього. Дослідження Голмана Д. про емоційний інтелект лідера підкреслюють важливість взаємозв'язку між емоційною зрілістю та креативністю як інструментом впливу на команду і культуру організації [9, с. 897].

З позиції інтеракціоністського підходу, креативність розглядається як результат взаємодії особистості, соціального контексту й організаційного середовища. Такий підхід дозволяє інтерпретувати креативність як явище, що не обмежується індивідуальними когнітивними здібностями, а формується і проявляється у взаємодії із командою, корпоративною культурою та стилем управління. У цьому контексті стратегічне лідерство вимагає від керівника як особистої креативності, так і здатності створювати середовище, що сприяє виявленню та розвитку творчого потенціалу інших членів організації. Таким чином, лідер виступає не тільки як джерело інновацій, а як фасилітатор креативних процесів на всіх рівнях управління.

Важливий внесок у розвиток теорії креативного лідерства зроблено в межах трансформаційного підходу. Згідно нього особлива увага приділяється здатності лідера надихати, мобілізувати послідовників, змінювати системи у відповідь на нові виклики та реалізовувати стратегічне бачення. Дослідження Басса Б. та Авольйо Б. показали, що трансформаційні лідери частіше виявляють креативність у прийнятті управлінських рішень і стимулюють креативність у підлеглих завдяки відкритому стилю комунікації, залученню до прийняття рішень та підтримці ініціативності [10, с. 133].

У менеджменті креативність починає відігравати роль не лише в операційному чи тактичному вимірах, але й у стратегічному як інструмент формування інноваційної конкурентоспроможності, організаційного розвитку та довгострокового успіху. Концепція «дизайн-мислення» в управлінні, яка активно розвивається останніми десятиліттями, також базується на ідеї інтеграції креативного підходу до вирішення бізнес-проблем, що вимагає від лідера не лише технократичного мислення, а гнучкості, емпатії і здатності до інноваційного експерименту.

Узагальнюючи зазначені наукові позиції, доцільно представити результати порівняльного аналізу основних теоретичних підходів до розуміння креативності як стратегічного ресурсу ефективного лідерства (табл. 1), що дозволяє систематизувати ключові характеристики кожного підходу та визначити їхню практичну цінність для управлінської діяльності.

У контексті нової управлінської парадигми, де креативність розглядається як визначальний чинник лідерства, особливого значення набуває визначення ключових характеристик креативного лідера. Така людина, насамперед, володіє здатністю генерувати нові ідеї, а також створює умови для вивільнення творчого потенціалу колективу, сприяє формуванню інноваційної організаційної культури та стимулює адаптивні перетворення в умовах змінного середовища. Креативний лідер вирізняється високим рівнем когнітивної гнучкості, що дозволяє йому швидко перемикатися між різними способами мислення, виявляти нестандартні підходи до вирішення проблем і бачити можливості там, де інші бачать обмеження. Не менш важливою характеристикою є емоційний інтелект, який забезпечує ефективну комунікацію, емпатію та здатність до міжособистісного впливу [11]. Креативний лідер уміє надихати, викликати довіру й об'єднувати співробітників навколо спільної візії, що сприяє підвищенню мотивації і залученості персоналу.

Таблиця 1

Теоретичні підходи до розуміння креативності в контексті лідерства та менеджменту

Підхід	Основна ідея	Ключові характеристики	Значення для лідерства
Когнітивний	Креативність як розумовий процес	Дивергентне мислення, гнучкість мислення, асоціативність	Сприяє формуванню інноваційних стратегій і нестандартних рішень
Особистісний	Креативність як риса особистості	Відкритість до нового, толерантність до невизначеності, емоційна пластичність	Підвищує адаптивність лідера, його здатність до натхнення команди
Інтеракціоністський	Креативність як результат взаємодії	Залежність від соціального й організаційного контексту	Формує середовище для творчої командної роботи, розвиток креативного потенціалу персоналу
Трансформаційний	Креативність як інструмент змін	Надихаюче бачення, ініціювання змін, підтримка інновацій	Забезпечує стратегічне оновлення організації та ефективну мобілізацію ресурсів
Дизайн-мислення (інтегративний підхід)	Креативність як метод управління	Проблемно-орієнтоване мислення, емпатія, прототипування рішень	Стимулює генерацію нових підходів у вирішенні управлінських завдань, підвищує конкурентоспроможність

Джерело: власна розробка авторів

Інноваційне мислення, як ще одна визначальна риса креативного лідера, проявляється у здатності до стратегічного передбачення, бачення альтернативних сценаріїв розвитку та ініціювання змін, які відповідають сучасним викликам. Така особистість відкрита до експериментів і готова до помилок як частини процесу навчання й удосконалення, що формує сприятливе середовище для організаційного розвитку [12]. Окрім того, креативний лідер активно сприяє децентралізації управлінських рішень, делегуванню повноважень і створенню горизонтальних структур взаємодії, що стимулює командну співпрацю та самореалізацію працівників. Вплив цих характеристик на організаційну динаміку проявляється в підвищенні інноваційного потенціалу, зростанні адаптивності організації до зовнішніх змін і підсиленні конкурентоспроможності на ринку. Креативне лідерство трансформує традиційні моделі управління, орієнтуючи їх на розвиток гнучких структур, гетерогенних команд і міждисциплінарної взаємодії. У результаті організація не лише краще реагує на зміни, але і стає агентом цих змін, активно формуючи нові стандарти, продукти й управлінські практики [13, с. 51].

Ефективність креативного лідера виявляється через конкретні особистісні характеристики та управлінські дії, що опосередковано або безпосередньо впливають на організаційні процеси та результати. Узагальнення та структурування його ключових рис та їх вплив на організаційну динаміку представлено в таблиці 2.

Якщо креативний лідер формує сприятливе середовище для змін, то інтеграція креативності в стратегічне управління забезпечує системну трансформацію всієї організації. Така інтеграція передбачає не лише залучення творчих підходів до процесу прийняття рішень, але і створення умов для постійного генерування, оцінювання та втілення інноваційних ідей на всіх рівнях управлінської діяльності.

Механізми інтеграції креативності в стратегічне управління можуть бути реалізовані через кілька ключових напрямів. По-перше, розробку гнучкої візії і місії організації, яка відображає відкритість до змін і стимулює пошук нових ринкових можливостей. По-друге, включення креативності до стратегічного планування шляхом використання методів дизайн-мислення, сценарного аналізу, системного моделювання та foresight-досліджень [14, с. 153]. По-третє, впровадження культури творчого експерименту та толерантності до невдач як організаційної норми, що стимулює пошук нестандартних рішень.

Крім того, важливим інструментом виступає формування інноваційних команд, які наділені високим ступенем автономії і відповідальності за розробку стратегічних ініціатив. Це дозволяє розширити горизонти стратегічного мислення та посилити синергію між різними підрозділами. Також значну роль відіграє використання сучасних цифрових платформ для краудсорсингу ідей, спільного прийняття рішень і візуалізації стратегічних альтернатив.

Оцінка прикладів практичного застосування креативного лідерства в успішних управлінських моделях дає змогу підтвердити ефективність теоретичних концепцій і виявити ключові чинники, що забезпечують стабільне зростання, інноваційність та конкурентоспроможність організацій у сучасному динамічному середовищі. Креативне лідерство, як стратегічний підхід до управління, втілюється у практиках таких компаній, як Apple Inc., Google (Alphabet Inc.), Tesla та IKEA, які демонструють стійку тенденцію до інноваційного прориву та трансформаційного розвитку [15, с. 10].

Одним із найяскравіших прикладів креативного лідерства є постать Стіва Джобса, співзасновника

Таблиця 2

Взаємозв'язок ключових характеристик креативного лідера з елементами організаційної динаміки

Характеристика креативного лідера	Коротка характеристика	Вплив на організаційну динаміку
Когнітивна гнучкість	Здатність мислити варіативно, знаходити нестандартні рішення	Прискорення процесу адаптації до змін, генерація нових управлінських ідей
Емоційний інтелект	Вміння розуміти емоції інших, емпатія, ефективна комунікація	Поліпшення командної взаємодії, зменшення конфліктів, зростання довіри в колективі
Інноваційне мислення	Спроможність бачити нові можливості, моделювати альтернативні стратегії	Активізація процесів змін, розвиток інноваційної культури
Натхнення та візійність	Уміння формулювати стратегічну мету, мотивувати команду	Підвищення мотивації персоналу, згуртованість навколо спільних цілей
Підтримка творчої атмосфери	Сприяння відкритості до ідей, прийняття ризику, підтримка самовираження	Формування креативного середовища, стимулювання генерації ідей серед працівників
Делегування та горизонтальне лідерство	Передача відповідальності, довіра до команди	Зміцнення автономії працівників, розвиток ініціативності та лідерського потенціалу серед підлеглих
Відкритість до зворотного зв'язку та навчання	Сприйнятливість до критики, прагнення до саморозвитку	Постійне вдосконалення управлінських підходів, створення організації, що навчається

Джерело: власна розробка авторів

Apple Inc. Його здатність поєднувати естетичне бачення, інтуїтивне розуміння споживацьких очікувань і технологічні інновації сформувала основу унікальної корпоративної культури, орієнтованої на творчість, експерименти та досконаліть. Джобс не лише ініціював продукти, що радикально змінили ринок (як-от iPhone, iPad, MacBook), але і побудував систему, в якій кожен працівник розглядається як джерело ідей, здатних створити прорив. В Apple креативність була інтегрована у всі управлінські рівні від дизайну продуктів до моделі взаємодії із клієнтами.

Іншим успішним прикладом є компанія Google (Alphabet Inc.), яка системно реалізує концепцію креативного лідерства через моделі «20% часу» (право працівника витрачати 20% робочого часу на власні ідеї) та створення внутрішнього простору для експериментів, таких як Google X. Лідери компанії, зокрема Ларрі Пейдж і Сундар Пічаї, акцентують увагу на розвитку інтелектуальної свободи, міждисциплінарної співпраці та підтримки ризикованих інновацій, що дозволяє зберігати лідерство в галузі інформаційних технологій.

Tesla під керівництвом Ілона Маска демонструє ще один підхід до креативного лідерства, орієнтованого на проривні технології і зміни глобальних стандартів. Маск реалізує лідерство через бачення майбутнього, поєднане з агресивною стратегією інновацій, що не тільки змінює саму галузь (автомобілебудування, енергетика, космічні технології), а також формує нову парадигму поведінки організацій, засновану на амбіціях, експериментах і сміливості мислення.

Європейський приклад демонструє компанія IKEA, де стратегія сталого розвитку поєднується з принципами креативного лідерства на всіх етапах від дизайну продукції до логістики та комунікації із клієнтами. У IKEA лідери активно впроваджують принципи «дизайну для всіх», залучаючи крос-функціональні команди до процесу створення товарів і сервісів, що відповідають глобальним соціальним та екологічним викликам. Це забезпечує високий рівень організаційної адаптивності та інклюзивності.

Узагальнюючи наведені приклади, можна зробити висновок, що успішна реалізація креативного лідерства вимагає як особистих якостей лідера, так і створення інституційного середовища, що підтримує інновації, толерує невдачі, стимулює участь співробітників та адаптується до зовнішніх викликів. Креативне лідерство проявляється як здатність мислити системно, трансформувати ризики на можливості та створювати цінності, що відповідають не лише поточним, але і майбутнім запитам суспільства.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Аналіз теоретичних підходів до розуміння креативності в контексті лідерства і менеджменту засвідчив її багатоаспектність та інтегративний характер. Креативність розглядається не лише як індивідуальна особистісна риса чи управлінська компетенція, а як стратегічний ресурс, що визначає здатність організації адаптуватися до складного та динамічного середовища. У цьому контексті формування нової управлінської парадигми ґрунтується на визнанні креативності як основи ефективного лідерства у XXI столітті.

Визначення ключових характеристик креативного лідера дозволило виокремити такі якості, як візійність, інноваційність, відкритість до змін, емоційний інтелект, стратегічне мислення та вміння працювати в умовах невизначеності. Ці характеристики безпосередньо впливають на організаційну

динаміку, зокрема на формування інноваційного клімату, адаптивності структур, розвиток людського капіталу та посилення організаційної гнучкості.

Аналіз механізмів інтеграції креативності в стратегічне управління засвідчив, що успішне впровадження креативних підходів вимагає системного підходу, який охоплює формування відповідної культури, запровадження гнучких організаційних моделей, залучення співробітників до креативних процесів і підтримку управлінських інструментів, орієнтованих на розвиток інновацій.

На основі оцінки прикладів практичного застосування креативного лідерства в провідних компаніях (Apple, Google, Tesla, IKEA) було виявлено, що ключовим чинником успіху виступає створення середовища, сприятливого для вільного генерування ідей, толерантного до експериментів і відкритого до трансформацій. Ці компанії ілюструють здатність креативного лідерства забезпечувати стабільне зростання та формувати інноваційні стандарти на ринку.

Перспективи подальших досліджень у цій сфері пов'язані з необхідністю глибшого емпіричного вивчення впливу креативного лідерства на ефективність організацій у різних секторах економіки, зокрема у сфері державного управління, освіти й охорони здоров'я. Також перспективним напрямом є дослідження інституційних і культурних чинників, що впливають на реалізацію креативного лідерського потенціалу в трансформаційних економіках. Крім того, актуальним є вивчення взаємозв'язку між цифровою трансформацією та розвитком креативних лідерських практик в умовах швидких технологічних змін.

Література

1. Левицький В.В. Моделі організації креативного менеджменту на підприємстві у контексті управління його стратегічними змінами та розвитком. *Економіка та суспільство.* 2024. № 62. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-18 (дата звернення: 05.06.2025).

2. Петрова І. Розвиток креативності як імператив стратегічного управління людськими ресурсами. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика.* 2022. Т. 12, № 2. С. 40–48. URL: https://doi.org/10.21511/slrtp.12(2).2022.05 (дата звернення: 05.06.2025).

3. Бортнікова М., Крохмальна, Я. Роль креативного менеджменту у формуванні креативного потенціалу підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку.* 2022. № 2 (8). С. 37–44. URL: https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.037 (дата звернення: 05.06.2025).

4. Давимука С.А., Федулова Л.І. Креативний сектор економіки: досвід та напрями розбудови: *монографія.* ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН України». Львів, 2017. 528 с. URL: https://ird.gov.ua/irdp/p20170702.pdf (дата звернення: 05.06.2025).

5. Артемов В.Ю., Сингаївська І.В. Особливості процесів прийняття рішень в умовах невизначеності. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка.* 2022. № 1. С. 149–163. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2022_1_18 (дата звернення: 05.06.2025).

6. Циганчук, Т. Стрес у професійній діяльності. *Збірник наукових праць «Проблеми сучасної психології».* 2019. № 30. URL: https://repro-health.com.ua/index.php/2227-6246/article/view/158121 (дата звернення: 05.06.2025).

7. Rajapathirana J., Hui Y. Relationship between innovation capability, innovation type and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge.* 2018. Vol. 3. P. 44–55. URL: https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.06.002 (дата звернення: 05.06.2025).

8. Швець Г.О. Основні характеристики креативного менеджменту. *International Journal of Innovative Technologies in Economy.* 2020. № 2 (29). URL: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/31052020/7064 (дата звернення: 05.06.2025).

9. Ковальова В.І. Креативний менеджмент як важлива складова інноваційного підприємництва. *Молодий вчений.* 2018. № 1 (53). С. 896–899. URL: https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5476 (дата звернення: 05.06.2025).

10. Задорожнюк Н.О., Беноєва М.Х. Дослідження ключових понять креативного менеджменту. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка.* 2016. № 1. С. 132–135 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2016_1_23 (дата звернення: 05.06.2025).

11. Тарасов С.Ю. Роль лідерства в управлінні змінами в періоди економічної нестабільності. *Ефективна економіка.* 2024. № 7. URL: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.80 (дата звернення: 05.06.2025).

12. Психологічні фактори прийняття управлінських рішень в умовах стресу / Н.М. Мрака та ін. *Академічні візії.* 2024. № 30. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.12516821 (дата звернення: 05.06.2025).

13. Гординя Н. Психологічні особливості прийняття ефективних управлінських рішень державними службовцями в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник Національного університету оборони України.* 2023. № 1 (71). С. 48–58. URL: https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-71-1-48-58 (дата звернення: 05.06.2025).

14. Артемов В., Сингаївська І. Особливості процесів прийняття рішень в умовах невизначеності. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2022. № 1 (65). С. 149–163. URL: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-149-163 (дата звернення: 05.06.2025).

15. Вахоцька І. Різнопланова управлінська діяльність як психологічна умова розвитку зрілої особистості керівника. *Вісник Національного університету оборони України.* 2022. № 5 (69). С. 5–11. URL: https://doi.org/10.33099/2617-6858-2022-69-5-5-11 (дата звернення: 05.06.2025).

References

1. Levytskyi, V.V. (2024). Modeli orhanizatsii kreatyvnoho menedzhmentu na pidpryiemstvi u konteksti upravlinnia yoho stratehichnymy zminamy ta rozvytkom [Models of creative management organization at the enterprise in the context of managing its strategic changes and development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, № 62. Retrieved from https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-18 [in Ukrainian].

2. Petrova, I. (2022). Rozvytok kreatyvnosti yak imperatyv stratehichnoho upravlinnia liudskymy resursamy [Development of creativity as an imperative of strategic human resource management]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka,* № 12(2), Pp. 40–48. Retrieved from https://doi.org/10.21511/slrtp.12(2).2022.05 [in Ukrainian].

3. Bortnikova, M., & Krokhmalna, Ya. (2022). Rol kreatyvnoho menedzhmentu u formuvanni kreatyvnoho potentsialu pidpryiemstva [The role of creative management in the formation of enterprise's creative potential]. *Menedzhment ta pidpryiemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku,* № 2(8), Pp. 37–44. Retrieved from https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.037 [in Ukrainian].

4. Davymyka, S.A., & Fedulova, L.I. (2017). Kreatyvnyi sektor ekonomiky: dosvid ta napriamy rozbudovy: monohrafiia [Creative economy sector: experience and directions of development: monograph]. *Lviv: DU "Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M.I. Dolishnoho NAN Ukrainy",* 528 p. Retrieved from https://ird.gov.ua/irdp/p20170702.pdf [in Ukrainian].

5. Artemov, V.Yu., & Synhaivska, I.V. (2022). Osoblyvosti protsesiv pryiattia rishen v umovakh nevyznachenosti [Features of decision-making processes under uncertainty]. *Vcheni zapysky universytetu "KROK". Seriia: Ekonomika*, № 1, Pp. 149–163. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2022_1_18 [in Ukrainian].

6. Tsyhanchuk, T. (2019). Stres u profesiinii diialnosti [Stress in professional activity]. *Zbirnyk naukovykh prats "Problemy suchasnoi psykholohii",* № 30. Retrieved from https://doi.org/10.32626/2227-6246 [in Ukrainian].

7. Rajapathirana, J., & Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge,* Vol. 3, Pp. 44–55. Retrieved from https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.06.002 [in English].

8. Shvets, H.O. (2020). Osnovni kharakterystyky kreatyvnoho menedzhmentu [Key characteristics of creative management]. *International Journal of Innovative Technologies in Economy,* № 2(29). Retrieved from https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/31052020/7064 [in Ukrainian].

9. Kovaliova, V.I. (2018). Kreatyvnyi menedzhment yak vazhlyva skladova innovatsiinoho pidpryiemnytstva [Creative management as an important component of innovative entrepreneurship]. *Molodyi vchenyi*, № 1(53), Pp. 896–899. Retrieved from https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5476 [in Ukrainian].

10. Zadorozhniuk, N.O., & Benoeva, M.Kh. (2016). Doslidzhennia kliuchovykh poniat kreatyvnoho menedzhmentu [Research of key concepts of creative management]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Seriia: Ekonomika*, № 1, Pp. 132–135. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2016_1_23 [in Ukrainian].

11. Tarasov, S.Yu. (2024). Rol liderstva v upravlinni zminamy v periody ekonomichnoi nestabilnosti [The role of leadership in change management during periods of economic instability]. *Efektyvna ekonomika,* № 7. Retrieved from http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.80 [in Ukrainian].

12. Mraka, N.M., Pitsykevych, V.V., Hnatyshyn, B.O., Kochin, I.S., Mykhailov, T.S., Lenko, N.V., & Bezzubyi, O.V. (2024). Psykholohichni faktory pryiattia upravlinskykh rishen v umovakh stresu [Psychological factors of decision-making under stress]. *Akademichni vizii,* № 30. Retrieved from https://doi.org/10.5281/zenodo.12516821 [in Ukrainian].

13. Hordynia, N. (2023). Psykholohichni osoblyvosti pryiattia efektyvnykh upravlinskykh rishen derzhavnymy sluzhbovtsiamy v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Psychological features of making effective management decisions by public servants under martial law in Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*, № 71(1), Pp. 48–58. Retrieved from https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-71-1-48-58 [in Ukrainian].

14. Artemov, V., & Synhaivska, I. (2022). Osoblyvosti protsesiv pryiattia rishen v umovakh nevyznachenosti [Features of decision-making processes under uncertainty]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK",* № 1(65), Pp. 149–163. Retrieved from https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-149-163 [in Ukrainian].

15. Vakhotska, I. (2022). Riznoplanova upravlinska diialnist yak psykholohichna umova rozvytku zriloï osobystosti kerivnyka [Multifaceted managerial activity as a psychological condition for the development of a mature leader's personality]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*, № 69(5), Pp. 5–11. Retrieved from https://doi.org/10.33099/2617-6858-2022-69-5-5-11 [in Ukrainian].