

УДК 351.953

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.75-9>

**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>

**Романович Р.В.**

аспірант кафедри педагогіки  
*Класичний приватний університет*  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7772-4326>

**Petrynyak Ulyana**

PhD in Economics,  
Doctoral student at the Department of Economics,  
Entrepreneurship and Enterprise Management  
*Oles Honchar Dnipro National University*

**Romanovych Roman**

Postgraduate student at the Department of Pedagogy  
*Classical Private University*

## **КРЕАТИВНЕ ЛІДЕРСТВО В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ: МЕНЕДЖМЕНТ-МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД**

### **CREATIVE LEADERSHIP IN PUBLIC AUTHORITIES: A MANAGEMENT-MARKETING APPROACH**

В статті здійснено теоретико-методологічні тенденції лідерства в органах державної влади в умовах воєнного стану, вплив лідерських якостей на цифровізацію та їх переваги в сучасному суспільстві. Обґрунтовано необхідність активізації креативної основи діяльності бізнес-структур. З'ясовано сутність креативності в загальному розумінні та у виробничій діяльності підприємства. Визначено роль керівника у розвитку креативності на підприємстві, з врахуванням основних рис, що сприяють лідерству в креативному менеджменті. Сформульовано необхідні заходи для стимулювання розвитку креативності та творчих здібностей працівників, виділено фактори, які сприяють формуванню креативної діяльності персоналу, та важливі умови успіху інноваційної діяльності в менеджменті бізнес-структур.

**Ключові слова:** лідерство, бізнес-структури, менеджмент, креативність, органи влади, людські ресурси, органи державної влади.

The article deals with the theoretical and methodological trends of leadership in the conditions of martial law, the influence of leadership qualities on digitization and their advantages in modern society. The need to activate the creative basis of business structures is substantiated. The essence of creativity in the general sense and in the production activity of the enterprise is clarified. The need to activate the creative basis of business structures is substantiated. The essence of creativity in the general sense and in the production activity of the enterprise is clarified. The role of the manager in the development of creativity at the enterprise is determined, taking into account the main features that contribute to leadership in creative management. The necessary measures to stimulate the development of creativity and creative abilities of employees are formulated, the factors that contribute to the formation of creative activity of personnel and important conditions for the success of innovative activities in the management of business structures are highlighted. When choosing a management style, the leader must take into account, first of all, the laws of management, which determine the basis of the objective components of the style. Ignorance of laws can only partially be compensated by the art of management. The same applies to the principles (generality, objectivity, obligation) that determine the rules for introducing laws into management practice, serving as guidelines when choosing a style. Today, the principle of decentralization is manifested by democratic leaders during the organization of the implementation of the decisions made. It is implemented in the form of delegation of authority by the leader to subordinates. At this stage, a democratic leader tries to take into account the level of professional training, experience, ambitions, motivation, etc. of his followers as much as possible. By delegating responsible

duties to them, he strives to make their performance attractive, satisfying and conducive to personal growth, while achieving success serves as a kind of social reward, strengthens the sense of involvement and personal responsibility for the fate of the organization. Along with responsibilities, the leader delegates to his followers the appropriate authority and resources to fulfill them. Without removing his own responsibility for achieving the defined goals, the leader in the framework of the democratic style of management avoids excessive detailed control over the actions of subordinates. He controls the result, giving subordinates the opportunity to show creativity when determining ways to achieve it. However, when evaluating subordinates, he is guided by objective, tested and well-known criteria that exclude subjectivism or bias.

**Key words:** leadership, business structures, management, creativity, authorities, human resources, authorities.

**Постановка проблеми.** Лідерство є одним з ключових елементів успіху в суспільстві, спрямоване на забезпечення ефективного функціонування різних сфер діяльності держави. Неможливо ефективно виконувати функції планування, організації, мотивації і контролю, якщо немає ефективного керівництва і лідерів, здатних заохочувати персонал, позитивно впливати, досягаючи позитивних кінцевих результатів, де креативність як процес пошуку й застосування новаторських рішень стає одним з основних джерел створення конкурентних переваг бізнес-структур. За рахунок лідерських якостей можливо забезпечити виконання завдань, які виникають перед державною службою з погляду впровадження реформи, а також управлінських процесів. Парадигма приведення сучасних вимог управлінської системи у сфері розвитку лідерства дозволять ефективно досягти соціально-економічних цілей держави. Дослідники вважають, що розвитку креативності лідера сприяє наявність таких елементів [8, с. 32–35]:

- компетенції, тобто знання, навички, досвід;
- творче мислення, гнучкість і наполегливість під час пошуку рішення;
- мотивація, як внутрішня, яка включає особисту зацікавленість у вирішенні проблеми, так і зовнішня, тобто надана організацією, наприклад матеріальне стимулювання й кар'єрне просування; активізація творчого потенціалу працівників залежить як від зовнішньої мотивації, так і від внутрішньої мотивації; істотність впливу зовнішньої мотивації прямо залежить від рівня внутрішньої мотивації, тобто чим менше внутрішня мотивація, тим істотніше виявляється зовнішня.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Лідерство стало об'єктом дослідження багатьох вчених, і проблематика, пов'язана із сучасними підходами до лідерства у бізнес-структурах висвітлювалася в роботах як українських так і європейських фахівців. Серед них можна виділити: Л. Андерсена, Д. Келліса, Л. Колеснік, Д. Оразі, Т. Гринько, В. Гошовської [2; 5], В. Загорського, М. Кравченко, С. Васильчак, В. Іванишина, А. Петриняк, П. Торренс та ін. Незважаючи на процеси модернізації публічного управління, розвитку лідерства як у бізнес-структурах, так і в органах державної влади значну увагу науковці приділяють питанням креативності.

**Формулювання завдання дослідження.** Метою статті є аналіз теоретичного та практичного креативного лідерського потенціалу у бізнес-структурах, і в органах державного управління, які ефективно досягають соціально-економічних цілей держави для позитивної роботи менеджмент-маркетингового підходу держави.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За час незалежності України органи державної влади

знають постійних змін та модернізації. Розвиток суспільно-креативних відносин передбачає наявність лідерського впливу на основі дієвих механізмів вертикальної мобільності, формування економічних механізмів управління, підвищення кваліфікації та верховенства права. Нова теорія державного лідерства, підтримувана зазначеними ключовими принципами, визнає дедалі складніші структури та взаємозв'язки всередині бізнес-структур, підвищений рівень складності та додаткові обмеження демократичної системи з неоднозначними цілями, з якими державні лідери повинні боротися. Об'єднання цих напрямів у єдину теорію лідерства забезпечує міцну основу, на якій можливе навчання публічних управлінців, що дозволить реалізувати лідерство й очікувати його результатів [6]. Дослідниками [7] було виділено чотири ролі лідерства, особливо актуальні в органах публічної влади. Перші три ролі (підзвітність, дотримання правил і політична лояльність) – це підходи, специфічні для бюрократії, пов'язані із зобов'язаннями лідерів у межах цієї системи. Четвертий (управління мережею) був доданий, щоб визнати важливість управління мережами та популярність, яку мережі набувають у державному секторі. Лідер переходить від однієї ролі до іншої залежно від економічної ситуації, а чотири підходи є складниками більшої конструкції «державного лідерства». Персоналу в органах державної влади не достатньо бути демократичними та професіоналами своєї справи. Нова реальність обумовлена сучасним креативним підходом до мікросистеми державного управління, що показано у таблиці 1.

Як видно з таблиці 1, динаміка відносин лідера з членами команди утворює соціально-психологічний процес лідерства, який відрізняється від адміністративного керівництва як юридично регламентованого соціально-організаційного процесу, з врахуванням креативності в умовах сьогодення. Пріоритетним завданням ефективного функціонування команди є інтеграція внутрішніх інтелектуальних, організаційних та інших ресурсів, використання внутрішніх резервів управління для пошуку інноваційних рішень у розв'язанні проблем. Вирішення окресленого завдання є можливим за умови наявності командного лідерства. Викладач Гарвардської школи бізнесу та відомий бізнес-консультант Organizational Effectiveness Consulting Т. Дибські відзначає: «Ядро організації – це принципи, цілі та погляди її співробітників. Ви можете мати правильну стратегію, проте якщо ви не маєте правильних людей, з правильними цілями та поведінкою, у вас нічого не вийде. Теж саме і з лідерами – якщо їх немає, то стратегія не буде дієздатною. Натомість хороші лідери та команда зможуть витягнути навіть погану стратегію» [4].

**Нова реальність лідерства в органах державного управління на основі креативності**

Стара парадигма	Нова парадигма
Стабільність	Комунікабельність, зміни й кризовий менеджмент в умовах діджиталізації, ініціативність
Контроль з боку керівництва	Генератор ідей, компетентність, делегування владних повноважень
Внутрішня конкуренція персоналу	Креативне співробітництво
Одноманітність у прийнятті рішень	Різноманітність в управлінських процесах, патріотизм
Егоцентризм	Високі цілі, формування ідей
Героїзм, перебільшення власних досягнень	Скромність менеджменту, дипломатичність, толерантність до персоналу

Джерело: складено автором

**Командне лідерство в органах державного управління**

Менеджери	Лідери
Діють у складних ситуаціях, мінімізують ризик	Генерують ідеї, змінюють правила, роблять їх демократичними
Координують персонал і виконану роботу, шукають нові способи розвитку	Ризикують, мають креативний склад розуму

Джерело: складено автором

Щодо економічної діяльності можна виділити кілька спільних характеристик креативного лідера в органах державного управління, а саме: принциповий характер креативних ідей в органах державного управління. Тому порівнюючи менеджера та лідера наведемо їх характеристики у таблиці 2.

Як видно з таблиці 2, креативні та успішні лідери ХХІ століття відповідають реальності, використовуючи персонал менеджменту, досягають високих результатів. Разом з тим у ЄС лідерство повинне відповідати сучасним викликам, що пов'язані з новими трендами та напрямками в економіці, а також реформами у державному секторі, зокрема цифровізацію, що охопила велику частину як приватного так і державного секторів. Особливістю командного лідерства, є те що він створює стійку команду та комунікації під впливом зовнішніх обставин. Лідерство формується на основі компетенцій, які передбачають креативне мислення, визначення мети, впливовість, удосконалення, підвищення ефективності роботи персоналу. Запропоновані підходи передбачають процедури визначення профілю компетенцій майбутніх лідерів, виявлення та відбір потенційних лідерів, заохочення наставництва та навчання, постійний розвиток лідерства.

**Висновки.** Результати проведеного дослідження свідчать про можливість і доцільність викорис-

тання лідерства як у бізнес-структурах, так і в органах державної влади розглядаються як наявність певного набору якостей персоналу, які є лідерами «по-житті», з іншого, це процес несилового впливу в напрямку досягнення бізнес-структур своїх цілей. З появою нових технологій з'являється можливість оперативно реагувати на зміни, де лідерство у сфері публічного управління спрямовується на людські відносини, а основним феноменом лідерства у системі менеджменту підприємств є ключові ознаки публічного лідера, який є фахівцем у галузі неформальних відносин, володарем розвинутого соціального інтелекту.

В сьогоденні умовах, лідерство вважається суспільною групою діяльністю, де на нашу думку, актуальними стануть питання досліджень розвитку лідерства з врахуванням принципу командності, який зумовлює делегування влади та співробітництва для забезпечення ефективної спільної праці. Аналіз основних концепцій лідерства перш за все пов'язане з особистісними якостями. впливати на персонал, а саме: прямо корелювати вербальні їх здібності: уміння говорити, бути цікавим співрозмовником, яскравість та оригінальність мовної експресії, приємний голос, лінгвістичні здібності, які допомагали лідеру керувати персоналом.

**Список використаних джерел:**

1. 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>
2. Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи : м-ли Всеукраїнського круглого столу (Київ, 15 квітня 2015 року) / за заг. ред. В.А. Гошовської, Л.А. Пашко, А.К. Гука. Харків : Фактор, 2015. 88 с.
3. 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 р. 350 с.
4. Електронний ресурс. URL: [https://management.lviv.ua/aktualno/news/item/348-komanda\\_zmin](https://management.lviv.ua/aktualno/news/item/348-komanda_zmin)
5. Гошовська В.А., Пашко Л.А., Гук А.К. та ін. Лідерство в місцевому самоврядуванні. Харків : Фактор, 2015. 156 с. (Серія «Бібліотека лідера місцевого самоврядування»).
6. Kellis D.S., Ran B. Modern leadership principles for public administration: Time to move forward. *Journal of Public Affairs*. 2013. No. 13 (1). P. 130–141.

7. Tummers L., Knies E. Measuring public leadership: Developing scales for four key public leadership roles. *Public Administration*. 2016. No. 94 (2). P. 433–451.
8. Tkachenko L. (2014) Kreatyvnist' i tvorchist': suchasnyy content [Creativity and creativity: modern content]. *Education and development of a gifted person*. No. 9. P. 32–35.

#### References:

1. Vasylychak S. V., Hnatenko I. A., Zhovnireno O. V., Rubezhanska V. O. (2021) Modeling of an innovative national economy management system: formation of financial and human capital. *Efficient economy*. Dnipro, no. 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.8.1>
2. Goshovska V. A., Pashko L. A., Huk A. K. (eds.) (April 15, 2015) Teaching leadership for officials and representatives of local self-government: essence, challenges, prospects: meetings of the All-Ukrainian Round Table. Kyiv. Kharkiv: Factor, 88 p.
3. Grynko T. V. (2023) *Entrepreneurship: modern challenges, trends and transformations*: monogr. / for general ed. Dr. Econ. Science, Prof. T. Hrynko. Dnipro: K.O. Bila Publisher, 350 p.
4. Electronic resource. Available at: [management.lviv.ua/aktualno/news/item/348-komanda\\_zmin](http://management.lviv.ua/aktualno/news/item/348-komanda_zmin)
5. Goshovska V. A., Pashko L. A., Huk A. K. etc. (2015) Leadership in local self-government. Kharkiv: Factor, 156 p. (Series "Library of the leader of local self-government").
6. Kellis D. S., Ran B. (2013) Modern leadership principles for public administration: Time to move forward. *Journal of Public Affairs*, no. 13 (1), pp. 130–141.
7. Tummers L., Knies E. (2016) Measuring public leadership: Developing scales for four key public leadership roles. *Public Administration*, no. 94 (2), pp. 433–451.
8. Tkachenko L. (2014) Kreatyvnist' i tvorchist': suchasnyy content [Creativity and creativity: modern content]. *Education and development of a gifted person*. no. 9, pp. 32–35. (in Ukrainian)