



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.35>

УДК 658.3:005.336

Г. І. Матукова,

*д. пед. н., професор, професор кафедри менеджменту охорони здоров'я,
Національний медичний університет ім. О.О. Богомольця*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5680-0451>

Н. В. Багашова,

*к. геолог. н., доцент, доцент кафедри економіки та цифрового бізнесу,
Державний університет економіки і технологій*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5242-1224>

Д. Г. Матукова,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту охорони здоров'я,
Національний медичний університет ім. О.О. Богомольця*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7217-8658>

ЛІДЕРСТВО ТА КРЕАТИВНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ ЯК ОСНОВА УСПІШНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*H. Matukova,
DSc, Professor, National Medical University named after O.O. Bohomolets
N. Bahashova,
PhD, Associate Professor, State University Economics of Technology
D. Matukova,
PhD, Associate Professor, National Medical University named after
O.O. Bohomolets*

LEADERSHIP AND EMPLOYEE CREATIVITY IN ORGANIZATIONS AS A FOUNDATION FOR SUCCESSFUL MANAGEMENT ACTIVITIES

У статті досліджено роль лідерства та креативності персоналу як основи ефективної управлінської діяльності організації. В сучасному нестабільному ринковому середовищі організації змушені працювати за умов жорсткої конкуренції та постійного зростання вимог споживачів. Для забезпечення конкурентоспроможності вони мають стати більш креативними та інноваційними. Важливу роль у цьому процесі відіграє команда, сформована з креативних працівників, які діють у синергійному режимі (« $2 + 2 = 5$ ») і здатні пропонувати комплексні та нестандартні рішення. Креативність у поєднанні з використанням інноваційних методик та технологій стає ключовою конкурентною перевагою організації.

Фактори, що визначають креативність персоналу, включають психологічний клімат, організаційну культуру, стиль управління та, насамперед, лідерство. Високопрофесійні лідери приймають управлінські рішення, формують бачення розвитку організації, підвищують ефективність структури та стимулюють персонал до досягнення високих результатів.

Особливості креативних лідерів включають гнучкість мислення, здатність генерувати ідеї, системний підхід, саморефлексію, готовність до експериментів, інноваційну активність, мотивацію та вміння надихати

колег. Роль лідера особливо важлива у різномірних командах, де перетинаються різні точки зору, що стимулює виникнення інноваційних рішень.

Розглянуто два стилі лідерства: транзакційний, орієнтований на винагороди та покарання, ефективний для короткострокової продуктивності, та трансформаційний, який надихає команду, стимулює творчість та довгострокові інновації. Комплексна взаємодія цих стилів і факторів креативності визначає ефективність команди та конкурентоспроможність організації.

Ефективне лідерство є ключовим чинником розвитку організації, стимулює креативність персоналу та сприяє генерації нестандартних рішень, що підвищують продуктивність і стратегічний потенціал організації.

The article examines the role of leadership and employee creativity as a foundation for effective organizational management. In today's volatile and competitive market environment, organizations are compelled to operate under strict competition and constantly increasing consumer demands. To maintain competitiveness, they must become more creative and innovative. A critical role in this process is played by teams composed of creative employees who operate synergistically ("2 + 2 = 5") and are capable of proposing comprehensive and unconventional solutions. Creativity, combined with the application of innovative methods and technologies, becomes a key competitive advantage for organizations.

The study identifies the main factors influencing employee creativity, including psychological climate, organizational culture, management style, and, above all, leadership. Highly professional leaders make managerial decisions, shape the organization's development vision, enhance structural efficiency, and motivate personnel to achieve high performance. Characteristics of creative leaders include cognitive flexibility, idea generation, systemic problem-solving, self-reflection, willingness to experiment, innovative activity, motivation, and the

ability to inspire colleagues. The leader's role is particularly significant in heterogeneous teams, where intersecting perspectives stimulate innovative solutions.

Two leadership styles are analyzed: transactional leadership, based on a system of rewards and penalties, which is effective for short-term productivity but may limit creativity, and transformational leadership, which inspires teams, encourages innovation, and fosters long-term development. The article emphasizes that the comprehensive interaction of leadership styles and creativity factors determines team effectiveness and organizational competitiveness. Effective leadership stimulates employee creativity, promotes the generation of unconventional solutions, and enhances organizational productivity and strategic potential, ensuring sustainable competitive advantages in dynamic market conditions.

Ключові слова: *лідерство, креативність персоналу, команда, інноваційний менеджмент, стиль управління, розвиток організації, професійний потенціал.*

Keywords: *leadership, employee creativity, team, innovative management, management style, organizational development, professional potential.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасному нестабільному ринковому середовищі, коли організаціям доводиться працювати за умов жорсткої конкуренції та постійного зростання потреб споживачів, вони змушені ставати дедалі креативнішими та інноваційнішими. Особливо важливу роль у цьому процесі відіграє команда, сформована з креативних працівників, які діють у режимі синергії (« $2 + 2 = 5$ ») і здатні пропонувати комплексні та нестандартні рішення проблем. У таких умовах креативний підхід і застосування інноваційних методик та технологій можуть стати істотною конкурентною перевагою організації.

Серед факторів, що впливають на креативність персоналу, вирішальне значення мають: психологічний клімат, організаційна культура, стиль управління, а особливо – лідерство. Високопрофесійні фахівці-лідери приймають рішення та пропонують їх адміністрації, сприяють підвищенню ефективності структури, вирішують проблеми організації та визначають її стратегічний напрямок і «бачення» для досягнення високих результатів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Поняття «лідерство» та «креативність» досліджувалося в різних організаціях з урахуванням культурного, етнічного та організаційного контексту. Значний внесок у вивчення цього напрямку зробили як зарубіжні, так і вітчизняні вчені: Ф. Баррон, Е. де Боно, Х. Гейвін, Дж. Гілфорд, Дж. Келлі, Д. Богоявленська, М. Довгань, Н. Козачук, М. Костюченко, Т. Левадна, А. Маслоу, І. Маркін, Б. Мізюк, Р. Муні, Л. Нейкова, І. Новікова, П. Перерва, Й. Петрович, В. Пономаренко, Ж. Поплавська, В. Соловійов, Ю. Стадницький, К. Кокс, Г. Решетнікова, М. Рорбах, Р. Стернберг, І. Чумаченко та інші.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у дослідженні взаємозв'язку між лідерством та креативністю персоналу як основи підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації в умовах сучасного нестабільного ринку.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- проаналізувати теоретичні підходи до визначення понять «лідерство» та «креативність» у науковій літературі;
- визначити фактори, що впливають на формування креативного потенціалу персоналу, та оцінити їх взаємозв'язок із стилями лідерства;
- розглянути особливості трансакційного та трансформаційного стилів лідерства та їхній вплив на мотивацію, продуктивність і креативність команди;

- виявити ключові складові креативного потенціалу майбутнього лідера та їх роль у формуванні ефективної командної роботи;

- узагальнити практичні рекомендації щодо розвитку лідерських компетенцій та стимулювання креативності персоналу для підвищення конкурентоспроможності організації.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Лідерство визначається як вплив на групу людей, що об'єднує її за певними цінностями та спонукає до досягнення спільної мети. Р. Танненбаум, І. Вешлер і Ф. Масарік підкреслюють, що лідерство – це взаємодія людей, яка підтримує єдине бачення і проявляється через комунікаційний процес, спрямований на досягнення спільних цілей. Л. Дафт зазначає: «Лідерство – це взаємини між лідером і членами групи, які впливають один на одного і спільно прагнуть до реальних змін та досягнення результатів, що відображають спільні цілі» [1].

Сьогодні керівники, які отримують посаду (зазвичай молоді фахівці) і орієнтуються переважно на наукові підходи до управління, без врахування соціально-психологічних аспектів колективної роботи, ризикують нашкодити своїй кар'єрі та ефективності діяльності організації. Недостатнє врахування цих аспектів може призводити до конфліктів із підлеглими. Формування ефективного управління залежить від поєднання професійних та міжособистісних взаємодій, а також від часу, необхідного для адаптації.

У колективі, де працює більше ніж двоє людей, виникає природна проблема лідерства. Під час формування команди учасники проявляють активність у вирішенні проблем, неформальні лідери з досвідом і компетентністю очолюють групу, формують бачення та відстоюють інтереси колективу перед адміністрацією. Персонал, який не проявляє ініціативи, залишається у ролі виконавців. Таким чином, відбувається природний розподіл на лідерів та послідовників [2].

Пасивність молодих керівників негативно впливає на роботу команд, обмежує ініціативу та креативність. Впровадження реальних критеріїв оцінки

роботи керівників і персоналу підвищує конкурентоспроможність організації. Часто об'єктивні показники успішності персоналу підмінюються особистими симпатіями керівництва, що може призвести до проблем у виконанні основних функцій [3].

Креативність визначається як процес створення нових ідей, що сприяють розвитку організації та підвищенню її конкурентоспроможності [4]. На креативність персоналу впливають зовнішнє середовище, психологічний мікроклімат і стиль лідерства. Лідерство охоплює формування бачення, планування, прийняття рішень, організацію, мотивацію, розвиток персоналу та спрямування його діяльності на досягнення визначених цілей [1].

Існує поняття «непродуктивної креативності», яка виникає під впливом негативної мотивації (обмеження ресурсів, штрафи, обмеження спілкування) і проявляється у прагненні працівника зберегти існуючий рівень задоволення потреб або компенсувати негативний вплив порушенням режиму роботи. Це є негативним зворотним зв'язком для підприємства [4].

Фактори, що впливають на креативне становлення персоналу, представлені на рисунку 1. Вони охоплюють як внутрішні характеристики працівників, так і зовнішні умови організаційного середовища. До внутрішніх факторів належать особистісні якості працівників, рівень їх професійної підготовки, мотивація, здатність до саморозвитку, рефлексивність і готовність до нестандартного мислення. Зовнішні фактори включають організаційну культуру, психологічний клімат у колективі, стиль лідерства, наявність ресурсів та методик для генерації ідей, систему винагород і підтримки інновацій.

Комплексна взаємодія зазначених факторів визначає рівень креативності персоналу та його здатність до вироблення нових ідей і рішень, що забезпечують підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації. Як показано на рисунку, лідерство виступає ключовим

елементом, який координує взаємодію всіх факторів та створює сприятливі умови для розвитку креативного потенціалу команди.



Рис. 1. Фактори впливу на креативне становлення персоналу.
Джерело: Систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [5].

Серед характерних рис креативних людей, які проявляють лідерські здібності, виділяють:

- гнучкість мислення;
- здатність генерувати багато ідей;
- увага до деталей;
- толерантність до двозначності;
- системний підхід;
- цікавість і відкритість до нового;
- розуміння потреб інших;
- незалежність мислення;
- рефлексивність;

- орієнтація на впровадження рішень;
- здатність зосереджуватися та стійкість;
- почуття гумору [6].

Креативність проявляється лише у командній роботі: дискусії, обмін думками та різні підходи стимулюють появу інноваційних проєктів. Різноманітні команди з високим професійним рівнем можуть стикатися з конфліктами, і роль лідера полягає в управлінні цими процесами, визначенні правил взаємодії та формуванні ефективної комунікації [7].

На рис. 2 представлено основні складові креативного потенціалу майбутнього лідера. До них належать як особистісні якості, так і професійні навички, що забезпечують здатність генерувати нові ідеї, приймати нестандартні рішення та ефективно керувати командою.

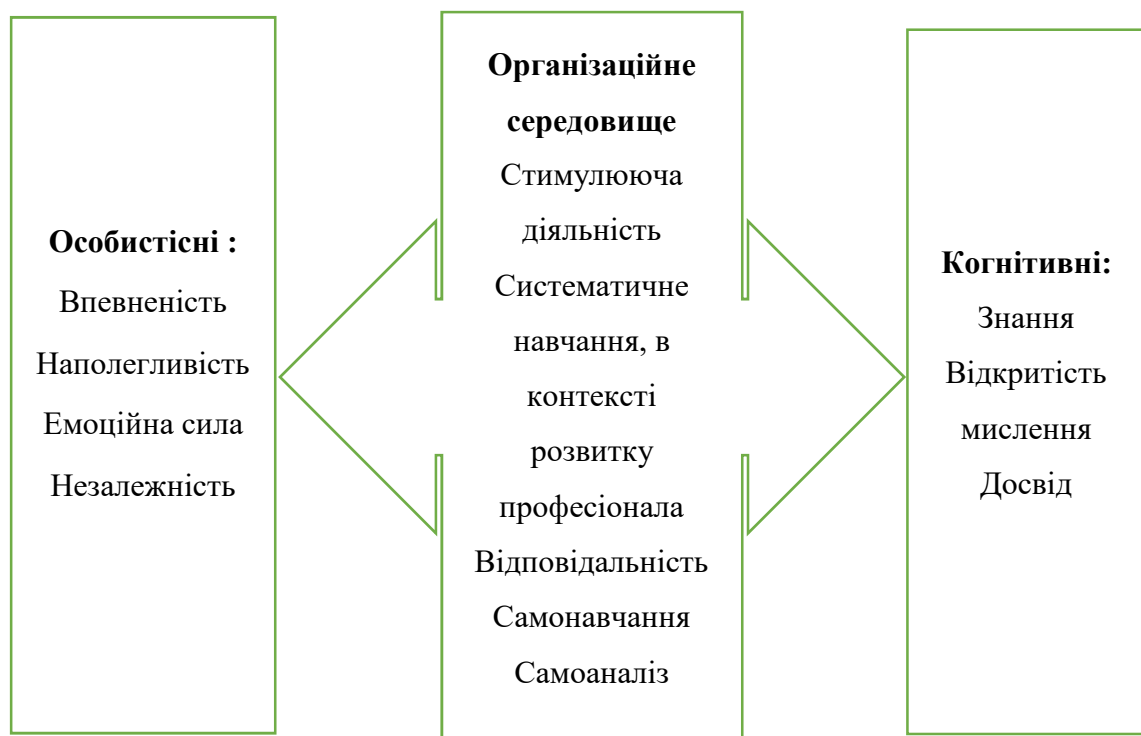


Рис. 2. Складові креативного потенціалу майбутнього лідера.

Джерело: Систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [7].

Основні компоненти включають гнучкість мислення, здатність до аналізу та синтезу інформації, системний підхід до вирішення проблем, високий рівень саморефлексії, готовність до експериментів, інноваційну

активність, здатність мотивувати та надихати колег, а також комунікаційні та організаційні навички.

Ці складові взаємопов'язані і формують основу для розвитку лідерського потенціалу. Розвиток креативних ресурсів дозволяє майбутньому лідеру ефективно впливати на команду, стимулювати її до генерації нових ідей та впровадження інновацій, що, у свою чергу, підвищує конкурентоспроможність і ефективність організації.

Персонал має усвідомлювати, що креативність не виникає в ізоляції або «на одинці». Спільне обговорення ідей, дискусії, різні погляди та підходи, а також використання методик різного рівня сприяють появі нових, інноваційних проектів. Формування команд для вирішення конкретних завдань може призводити до конвергенції мислення, але найбільш продуктивними є команди, що об'єднують людей з різними навичками, компетенціями та рівнем професійної підготовки. Креативність проявляється саме тоді, коли перетинаються різні точки зору.

У командах із високим професійним рівнем можуть виникати суперечки та непорозуміння, коли увага учасників концентрується на власних ідеях. Натомість у однорідних командах, де всі «спілкуються однією мовою», конфліктів зазвичай менше, але й кількість нестандартних ідей обмежена через схожість мислення та підходів.

У таких різнорідних групах лідер стає ключовим фактором впливу на ефективність команди. Від його ініціативи, енергії та навичок залежить, чи досягне група успіху. Лідер має усвідомлювати, що конфлікти неминучі, тому його завдання – встановити «правила гри», які заохочують та впорядковують різні точки зору, формують чіткі рамки дій і механізм комунікації між колегами.

Якщо команда складається з «рівних» учасників, лідер може призначити «адвоката», який ставитиме під сумнів існуючі теорії та стимулюватиме групу мислити і діяти нестандартно. У такому випадку головним завданням лідера є правильний підбір команди для вирішення

конкретних проблем, а також розуміння сутності креативного процесу та його складових.

Успішний креативний процес складається з двох фаз:

- 1) Дивергентне мислення – генерування великої кількості ідей.
- 2) Конвергентне мислення – оцінка та відбір найефективніших рішень.

Креативність персоналу оцінюють за чотирма критеріями [2]:

- кількість створених ідей;
- деталізація;
- гнучкість;
- оригінальність.

Існують такі стилі лідерства:

1) Трансакційний, який базується на системі винагород і покарань, включає активний і пасивний менеджмент за виключенням та контингентну нагороду. Цей стиль ефективний для короткострокової продуктивності, але може обмежувати креативність [8].

2) Трансформаційний, в якому лідери мотивують підлеглих, формують бачення майбутнього та встановлюють емоційний зв'язок із персоналом. Включає індивідуальний підхід, інтелектуальне стимулювання, надихаючу мотивацію та ідеалізований вплив [9].

У таблиці 1 наведено основні відмінності трансакційного та трансформаційного стилів лідерства, що дозволяє наочно оцінити, як різні підходи до управління впливають на мотивацію, креативність та ефективність роботи команди.

Ефективне управління персоналом передбачає поєднання економічних, технократичних та сучасних підходів: від матеріального заохочення до партнерства і роботи у командах з лідером.

Таблиця 1. Порівняння трансакційного та трансформаційного стилів лідерства

Параметри	Трансакційний стиль	Трансформаційний стиль
Основний механізм впливу	Система винагород і покарань	Надихаючий вплив, мотивація, моральні цінності
Підхід до управління	Контроль, дотримання правил, стандарти	Наставництво, індивідуальний підхід, розвиток потенціалу
Фокус	Короткострокова продуктивність	Довгостроковий розвиток та інновації
Ставлення до креативності	Може придушувати нестандартні ідеї	Заохочує генерацію нових ідей та інновацій
Взаємовідносини з командою	Формальні, структуровані	Емоційний зв'язок, довіра, підтримка
Основні інструменти	Активний і пасивний менеджмент за виключенням, контингентна нагорода	Індивідуальний підхід, інтелектуальне стимулювання, надихаюча мотивація, ідеалізований вплив
Оптимальне застосування	Рутинні завдання, стабільні процеси	Складні проекти, інноваційні завдання, стратегічний розвиток

Джерело: сформовано на основі [8-9].

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У статті обґрунтовано значення лідерства та креативності персоналу як ключових чинників підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації. Встановлено, що креативність персоналу формується під впливом внутрішніх факторів (особистісні якості, мотивація, рівень професійної підготовки) та зовнішніх (організаційна культура, психологічний клімат, стиль управління, ресурси для інновацій). Показано, що трансформаційний стиль лідерства сприяє максимальному розвитку креативного потенціалу команди, тоді як трансакційний стиль забезпечує короткострокову продуктивність, але може обмежувати нестандартне мислення.

Встановлено, що формування різнорідних команд із різними компетенціями та поглядами під керівництвом активного лідера стимулює виникнення інноваційних рішень. Лідер виступає координатором, який управляє конфліктами, формує правила взаємодії та підтримує ефективну комунікацію, спрямовану на досягнення стратегічних цілей організації.

Ефективне лідерство є ключовим фактором розвитку організації. Лідери формують антикризові механізми, стимулюють креативність персоналу і визначають конкурентоспроможність організації. Креативність у поєднанні з лідерством сприяє генерації нестандартних рішень, які можуть перевершувати заплановані результати. Основне завдання лідера – безперервно шукати нові ідеї та моделі розвитку організації. Сучасна система менеджменту повинна створювати умови, за яких продуктивність працівника визначатиметься його внутрішньою мотивацією, а не примусом.

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні впливу різних моделей лідерства на креативність персоналу у специфічних галузях, аналізі психологічних механізмів стимулювання інноваційної активності, а також у розробленні методик ефективного поєднання трансформаційного та трансакційного підходів у практичному управлінні командами. Особливо актуальним є дослідження взаємозв'язку креативного потенціалу лідера та продуктивності команди в умовах динамічного ринкового середовища та постійних змін у соціально-економічних умовах.

Література

1. Дафт Л. Уроки лідерства. Київ: 2016. 480 с. С. 20.
2. Єременко Л.В. Роль емоційного інтелекту у професійній компетентності керівника. *Збірник наукових праць Херсонського державного університету*. Серія Психологічні науки. 2017. №1. Т. 2. С. 150–155.
3. Кабаченко Т.С. Психологія управління: Підручник. Київ: 2017. 384 с.
4. Грабовська І.В. Інноваційний розвиток підприємства на засадах управління креативністю персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 2. Т. 2. С. 192–197.
5. Харун О.А. Формування креативності персоналу за умов інноваційного розвитку підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та

світове господарство. 2017. № 16. Ч. 2. С. 142–145. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_2_2017ua/33.pdf

6. Гринчук Ю. С., Коваль Н. В. Креативний потенціал України: аналіз, напрями розвитку. *Економіка та держава*. 2020. №7. С. 6–15. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.7.6

7. Окорський В.П., Валюх А.М. Креативний менеджмент: Підручник. Рівне : НУВГП, 2017. 344 с.

8. Томах В., Дорошенко Т., Тимошенко Ю. Стилі лідерства та їх вплив на управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-149>

9. Сергеева Л. М., Кондратьева В. П., Хромей М. Я. Лідерство : навч. посіб. Івано-Франківськ : «ЛілеяНВ», 2015. 296 с.

References

1. Daft, L. (2016), *Uroky liderstva* [Leadership lessons], Kyiv, Ukraine.
2. Yeremenko, L. V. (2017), “The role of emotional intelligence in the professional competence of the manager”, *Psykhologichni nauky*, vol.1(2), pp.150-155.
3. Kabachenko, T. S. (2017), *Psykhologhiia upravlinnia* [Management psychology], Kyiv, Ukraine.
4. Hrabovs'ka, I.V. (2017), “Innovative development of the enterprise based on the principles of personnel creativity management”, *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 2, no. 2, pp. 192–197.
5. Kharun, O. A. (2017) “Formation of staff creativity in the conditions of innovative development of enterprises”, *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu, seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, [Online], vol. 16, no. 2, pp. 142-145, available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_2_2017ua/33.pdf (Accessed 30 Jan 2026).

6. Hrynychuk, Y. and Koval, N. (2020), “Creative potential of Ukraine: analysis, development directions”, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 7, pp. 6–15. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.7.6

7. Okors'kyj, V.P. and Valiukh, A.M. (2017), *Kreatyvnyi menedzhment* [Creative management], NUVHP, Rivne, Ukraine,

8. Tomakh, V., Doroshenko, T. and Tymoshenko, Yu. (2024), “Leadership styles and their impact on business management”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-149>

9. Serheieva, L. M., Kondrat'ieva, V. P. and Khromej, M. Ya. (2015), *Liderstvo* [Leadership], LileiaNV, Ivano-Frankivs'k, Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 10.02.26

Прорецензовано / Revised: 16.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 19.02.26