

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА  
на тему: «РОЗРОБКА МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
АКТИВІЗАЦІЇ КРЕАТИВНОСТІ КЕРІВНИКІВ У  
ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»  
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
освітньо-наукова програма  
«МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

**КАЛІНЧУК АНАСТАСІЇ ІГОРІВНИ**

**Науковий керівник:  
к. е. н., доцент,  
Горбась Ірина Миколаївна**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол № 15 від 15 травня 2025 р.

В. о. завідувача кафедри  
\_\_\_\_\_ доцент Фірсова С.Г.

**Київ – 2025**

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності**

*"Затверджую"*

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та  
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.  
«13» вересня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу магістра**  
**здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання**  
**галузь знань 07 «Управління та адміністрування»**  
**спеціальність 073 «Менеджмент»**  
**ОНП «Менеджмент інноваційної діяльності»**  
**КАЛІНЧУК АНАСТАСІЇ ІГОРІВНИ**  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

**1. Тема роботи: «Розробка методичного забезпечення активізації креативності керівників у інноваційно орієнтованих організаціях»**

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 13.09.2024, протокол №2, редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 10.04.2025, протокол №13

**2. Строк завершення роботи: 12.05.2025**

**3. Попередній захист роботи: квітень – травень 2025 р.**

**4. Предмет дослідження:** теоретико-методичні засади та практичні інструменти розвитку й активізації креативності управлінського персоналу (на прикладі ТОВ «АртЛайн»).

**5. Об'єкт дослідження:** процес розвитку креативного лідерства та активізації творчого потенціалу керівників в інноваційно орієнтованих організаціях.

**6. Мета і завдання дослідження:**

**Мета** – комплексний аналіз потенціалу мистецтва як інструменту розвитку креативного лідерства, а також розробка практичних рекомендацій щодо активізації творчого потенціалу (креативності) управлінського персоналу інноваційно орієнтованих організацій.

**Завдання:**

6.1. Провести теоретичний аналіз змісту та ключових характеристик креативного лідерства, дослідити сучасні підходи до трактування його сутності.

6.2. Описати методи й інструменти трансформації лідерства через розвиток креативності та впровадження інноваційних практик.

6.3. Визначити роль креативності в управлінні організацією як стратегічного чинника її інноваційного розвитку на прикладі ТОВ «АртЛайн».

6.4. Провести діагностику і оцінювання впливу креативності на бізнес-процеси компанії.

6.5. Розробити методичні рекомендації щодо застосування творчих практик для активізації креативності керівників компанії.

6.6. Розробити проєкт впровадження корпоративного тренінгу з активізації креативності для управлінського персоналу компанії.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КРЕАТИВНОГО ЛІДЕРСТВА.....	12
1.1 Зміст та ключові характеристики креативного лідерства: підходи до трактування сутності .....	12
1.2 Методи й інструменти трансформації лідерства через креативність та інновації.....	23
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ КРЕАТИВНОГО ЛІДЕРСТВА У ТОВ «АртЛайн» .....	29
2.1. Креативність в управлінні компанією як стратегічний імператив її інноваційного розвитку.....	29
2.2. Діагностика і оцінювання впливу креативності на бізнес-процеси компанії.....	38
РОЗДІЛ 3. КОНСТРУКТИВНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОСТІ КЕРІВНИКІВ ТОВ «АртЛайн».....	45
3.1. Розробка методики застосування творчих практик для активізації креативності управлінського персоналу компанії.....	45
3.2. Проєкт впровадження корпоративного тренінгу з активізації креативності для управлінського персоналу компанії.....	51
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	61
ДОДАТКИ	

### Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2024
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2024
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2024
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2024 – березень 2025
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2025
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2025
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2025
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2025
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2025
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2025
11.	Передзахисти магістерської роботи	квітень – травень 2025
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 07.05.2025
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	08.05.2025
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	09.05.2025
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2025
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2025

## ВСТУП

У сучасному світі, що характеризується швидкими технологічними змінами, глобалізацією та зростаючою конкуренцією, креативне лідерство стає ключовим фактором успіху для організацій у різних сферах діяльності. Креативні лідери здатні генерувати інноваційні ідеї, створювати сприятливе середовище для творчості та надихати команди на досягнення амбітних цілей. Традиційні підходи до лідерства, що базуються на ієрархії та контролі, часто виявляються неефективними в умовах невизначеності та постійних змін. У зв'язку з цим, пошук нових методів розвитку креативного лідерства та креативності менеджерів є надзвичайно актуальним.

Статистичні дані підтверджують прямий зв'язок між ефективним, зокрема креативним, лідерством та фінансовими показниками організацій. Дослідження McKinsey показують, що компанії з високими показниками креативності (ACS scores) частіше демонструють органічне зростання доходу та вищу загальну прибутковість для акціонерів, ніж їхні конкуренти (Creativity's bottom line | McKinsey)[57]. Gallup виявив, що високо залучені команди, якими часто керують ефективні лідери, показують на 21% вищу прибутковість (Profit Loss from the Top - Afterburner, The Profitable Powerhouse - Inspired Leadership) [57]. Навпаки, неефективне лідерство призводить до значних втрат: зниження продуктивності, зростання плинності кадрів на 23%, втрачених ринкових можливостей та пригнічення інновацій (Profit Loss from the Top - Afterburner) [57]. Недостатній розвиток креативного лідерства призводить до стагнації, зниження конкурентоздатності, вигорання персоналу та нездатності організацій адаптуватися до динамічного середовища, що черговий раз стало поштовхом поглиблено досліджувати сферу лідерства.

Дослідження в галузі креативного лідерства переважно фокусуються на розвитку когнітивних навичок, стратегічного мислення та управління командами. Проте, все більше уваги приділяється розвитку емоційного інтелекту та креативності самих лідерів. Зокрема, трансформаційне лідерство, яке стимулює творчість підлеглих шляхом формування натхнення, інтелектуальної стимуляції та емоційної підтримки, детально досліджено у працях Ситницького М. В. та Горбась І. М. [40].

Деякі дослідження підкреслюють позитивний вплив розвитку індивідуальної творчості на здатність лідерів виявляти бізнес-можливості, розв'язувати складні проблеми та сприяти зростанню підприємств. Вони наголошують, що креативність виступає основним рушієм процесів ідентифікації можливостей, залучення ресурсів та забезпечення прибутковості бізнесу [39].

Окремі роботи аналізують вплив креативності на розвиток емоційного інтелекту та соціальних навичок, зокрема вміння емпатично взаємодіяти, ефективно комунікувати та конструктивно вирішувати конфлікти всередині організацій [47].

Однак у науковій літературі бракує комплексних досліджень, які б аналізували вплив різних видів мистецтва (візуального мистецтва, музики, театру) на формування креативного лідерства та розробляли практичні методики впровадження мистецтва у розвиток лідерських компетенцій [40].

Сучасний світ потребує від лідерів не лише традиційних управлінських навичок, але й високого рівня креативності для успішного управління командами та організаціями в умовах швидких змін. Традиційні методи розвитку лідерства, які часто фокусуються на стратегічному плануванні та управлінні, недостатньо розвивають творчий потенціал лідерів, їх здатність об'єднувати команду в єдиний організм, створювати екологічне середовище

для роботи та забезпечувати максимальну ефективність кожного члена команди.

Існуючі методи розвитку лідерства часто не враховують важливість емоційного інтелекту, комунікаційних навичок та глибинного розуміння особистостей членів команди. Брак індивідуального підходу та недостатня увага до психологічного комфорту працівників призводять до того, що люди часто працюють не на своїх місцях, відчують себе некомфортно та не можуть повністю реалізувати свій потенціал. Це знижує ефективність роботи команди в цілому та ускладнює досягнення амбітних цілей.

Крім того, традиційні тренінги з розвитку лідерства часто є формальними та не забезпечують глибокого занурення в проблематику командної роботи. Вони можуть охоплювати теоретичні аспекти, але не дають можливості для практичного відпрацювання навичок, емоційного переживання ситуацій та усвідомлення власної ролі в команді. Це знижує ефективність навчання та ускладнює перенесення отриманих знань у реальну практику.

У зв'язку з цим, пошук нових, більш дієвих методів розвитку креативного лідерства та креативності менеджерів є надзвичайно актуальним. Саме тут розкривається унікальний потенціал мистецтва як інструменту розвитку лідерів, що діє глибше та комплексніше, ніж традиційні підходи. На відміну від них, мистецтво впливає на лідера холістично, задіюючи когнітивні, емоційні та поведінкові аспекти через специфічні психологічні та нейрофізіологічні механізми:

Візуальне мистецтво: Сприйняття та аналіз візуальних образів (живопис, скульптура, фотографія) активізує ділянки мозку, відповідальні за розпізнавання патернів, просторове та системне мислення. Інтерпретація багатозначних творів тренує толерантність до невизначеності та здатність

бачити множинні перспективи – ключові якості для навігації в умовах ринкової турбулентності. Процес створення візуальних об'єктів стимулює уяву, дивергентне мислення та готовність до експериментів, необхідні для генерації інноваційних ідей [45].

Музика: Заняття музикою (слухання, гра на інструментах, спів) позитивно впливають на когнітивні функції: покращують концентрацію уваги, робочу пам'ять та виконавчі функції мозку, що сприяє ефективнішому вирішенню проблем та прийняттю рішень. Колективне музикування розвиває навички слухання, синхронізації та невербальної комунікації, критично важливі для командної роботи. Музика також є потужним інструментом емоційної регуляції та може сприяти створенню позитивної атмосфери, що стимулює творчість.

Театральні практики: Методи, запозичені з театру (імпровізація, етюди, форум-театр), є унікальним інструментом для розвитку соціальних та емоційних компетенцій. Втілення різних ролей та проживання різноманітних сценаріїв розвиває емпатію, здатність розуміти точку зору іншого та гнучко реагувати на поведінку партнерів. Імпровізація тренує адаптивність, спонтанність та швидкість реакції в несподіваних ситуаціях, що є незамінним в умовах криз. Дослідження підтверджують, що участь у театральних активностях значно покращує емпатичні здібності, соціальну комунікацію та навички взаємодії [46].

Численні дослідження підтверджують, що системне залучення до мистецтва покращує критичне мислення, креативність, навички вирішення проблем, емоційний інтелект та міжособистісні компетенції [46]. Саме ці якості, що розвиваються через мистецькі практики, безпосередньо відповідають на виклики, з якими стикаються сучасні організації. Наприклад, розвинута через театральні практики емпатія та комунікативні навички

допомагають лідерам краще розуміти потреби мінливого ринку та ефективно управляти командами в умовах впровадження нових технологій, як-от ШІ. Здатність бачити нові можливості та генерувати нестандартні ідеї, що тренується через візуальне мистецтво, є ключовою для розробки інноваційних продуктів та послуг у відповідь на зміну споживчих трендів. Когнітивна гнучкість та адаптивність, що розвиваються через музику та імпровізацію, необхідні для швидкого реагування та прийняття виважених рішень в умовах економічних чи інших криз.

Отже, мистецтво пропонує дієвий інструментарій для формування саме тих компетенцій креативного лідера, які дозволяють організаціям не лише виживати, але й процвітати в сучасному складному та динамічному світі. Однак, незважаючи на зростаюче визнання потенціалу мистецтва, у науковій літературі все ще бракує комплексних досліджень, які б аналізували системний вплив різних видів мистецтва на формування саме креативного лідерства та пропонували б практичні, обґрунтовані методики їх інтеграції у корпоративне середовище для розвитку управлінських компетенцій. Існуючі дослідження часто фокусуються або на загальному когнітивному розвитку, або на окремих аспектах, таких як емоційний інтелект, без цілісного погляду на формування лідера нового типу.

Об'єктом дослідження є процес розвитку креативного лідерства та активізації творчого потенціалу керівників в інноваційно орієнтованих організаціях.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні інструменти розвитку й активізації креативності управлінського персоналу (на прикладі ТОВ «АртЛайн»).

Метою дослідження є комплексний аналіз потенціалу мистецтва як інструменту розвитку креативного лідерства, а також розробка практичних

рекомендацій щодо активізації творчого потенціалу (креативності) управлінського персоналу інноваційно орієнтованих організацій.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Провести теоретичний аналіз змісту та ключових характеристик креативного лідерства, дослідити сучасні підходи до трактування його сутності.
2. Описати методи й інструменти трансформації лідерства через розвиток креативності та впровадження інноваційних практик.
3. Визначити роль креативності в управлінні організацією як стратегічного чинника її інноваційного розвитку на прикладі ТОВ «АртЛайн».
4. Провести діагностику і оцінювання впливу креативності на бізнес-процеси компанії.
5. Розробити методичні рекомендації щодо застосування творчих практик для активізації креативності керівників компанії.
6. Розробити проєкт впровадження корпоративного тренінгу з активізації креативності для управлінського персоналу компанії.

**Апробація результатів дослідження.** Результати дослідження прийняті до використання в господарській діяльності ТОВ «АртЛайн», що підтверджено довідкою про впровадження результатів кваліфікаційної роботи.

Основні результати магістерського дослідження були представлені та обговорені на XXIII Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених "Шевченківська весна 2025" Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій", що відбулася 26-28 березня 2025 року у місті Києві. За результатами опубліковано тези виступу на тему «Теоретичні та практичні аспекти розвитку креативного лідерства за допомогою мистецтва» (Додаток А.)

Ключові результати, що стосуються обґрунтування використання мистецтва як інструменту розвитку креативного лідерства та розробки відповідної методики, опубліковані у науковій статті у фаховому виданні «Актуальні питання економічних наук» (Додаток Б).

Практична значущість дослідження полягає у розробці конкретного методичного забезпечення та проєкту тренінгу, які можуть бути безпосередньо впроваджені ТОВ «АртЛайн» та адаптовані іншими інноваційно орієнтованими організаціями для цілеспрямованого розвитку креативності своїх керівників. Очікується, що впровадження розробленої методики сприятиме підвищенню особистої ефективності лідерів, покращенню командної взаємодії, зростанню інноваційності компанії та формуванню стійких конкурентних переваг.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КРЕАТИВНОГО ЛІДЕРСТВА

### 1.1 Зміст та ключові характеристики креативного лідерства: підходи до трактування сутності

Сучасний світ характеризується динамічними змінами, глобалізацією та зростаючою конкуренцією, що вимагає від лідерів не тільки традиційних управлінських навичок, але й креативності, здатності генерувати інноваційні ідеї та створювати сприятливе середовище для творчості. Традиційні підходи до лідерства, що базуються на ієрархії та контролі, часто виявляються неефективними в умовах невизначеності та постійних змін. У зв'язку з цим, пошук нових методів розвитку креативного лідерства є надзвичайно актуальним.

Концепція креативного лідерства набуває все більшої популярності в сучасній літературі з менеджменту та психології. Креативне лідерство розглядається як здатність лідера надихати та мотивувати команду на генерування та реалізацію інноваційних ідей, створювати умови для розвитку творчого потенціалу кожного члена команди та сприяти формуванню культури інновацій в організації [3].

У контексті дослідження методів розвитку креативного лідерства, важливо критично оцінити традиційні підходи, щоб чітко визначити їхні обмеження та обґрунтувати необхідність інноваційних підходів.

Існуючі підходи до розвитку лідерства можна класифікувати за кількома критеріями, що відображають різні аспекти лідерської діяльності та процеси її формування (табл. 1.1.1.).

Таблиця 1.1.1.

## Сутність лідерства та напрямки його розвитку

Назва теорій	Критерії	Приклади методів та програм розвитку
<b>1 Поведінкові теорії</b>	Зосереджуються на визначенні конкретних моделей поведінки, які відрізняють ефективних лідерів від неефективних. Приклади включають дослідження лідерських стилів (авторитарний, демократичний, ліберальний) та теорію "лідерської сітки", що акцентує на турботі про людей та турботі про виробництво.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тренінги з розвитку комунікативних навичок.</li> <li>• Програми навчання управлінню конфліктами.</li> <li>• Курси з розвитку навичок коучингу та менторства.</li> </ul>
<b>2 Теорії рис</b>	Намагаються ідентифікувати особистісні якості або риси, притаманні лідерам, такі як інтелект, харизма, наполегливість. Хоча деякі риси можуть бути корисними, цей підхід часто критикують за ігнорування ситуаційних факторів.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Програми оцінки особистості (наприклад, Myers-Briggs Type Indicator).</li> <li>• Тренінги з розвитку емоційного інтелекту.</li> <li>• Навчання харизматичному лідерству.</li> </ul>
<b>3 Ситуаційні теорії</b>	Підкреслюють важливість контексту та обставин, в яких діє лідер. Вони стверджують, що ефективний стиль лідерства залежить від конкретної ситуації, зрілості послідовників та інших змінних.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тренінги з ситуаційного лідерства (наприклад, модель Hersey-Blanchard).</li> <li>• Програми розвитку адаптивності та гнучкості.</li> <li>• Навчання управлінню змінами.</li> </ul>
<b>4 Трансформаційне лідерство</b>	Розроблений Bass (1990) та іншими, акцентує на здатності лідерів надихати та мотивувати послідовників, формувати візію та сприяти позитивним змінам в організації. Трансформаційне лідерство має деякі спільні риси з креативним лідерством, але відрізняється меншим акцентом на розвитку власної креативності лідера.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Програми розвитку візіонерського лідерства.</li> <li>• Тренінги з надихаючої комунікації.</li> <li>• Програми розвитку лідерської харизми.</li> </ul>
<b>5 Когнітивні підходи</b>	Фокусуються на розумових процесах лідерів, таких як прийняття рішень, розв'язання проблем та стратегічне мислення. Методи розвитку включають тренінги з критичного мислення, управління складністю та системного аналізу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тренінги з розвитку стратегічного мислення.</li> <li>• Програми навчання прийняттю рішень.</li> <li>• Курси з управління складністю.</li> </ul>

\* Джерело: складено автором

Хоча традиційні підходи до розвитку лідерства мають свої переваги, вони часто мають обмеження у сприянні розвитку креативності:

Надмірний акцент на раціональності: Багато традиційних програм роблять акцент на аналітичному мисленні, логіці та плануванні, нехтуючи інтуїцією, уявою та емоційним інтелектом, які є важливими для креативності.

Стандартизація та уніфікація: Традиційні підходи часто пропонують стандартизовані рішення та "єдиний правильний шлях", що може пригнічувати індивідуальність, оригінальність та творчий пошук.

Обмеженість контексту: Деякі підходи не враховують складність та динамічність сучасного бізнес-середовища, де креативність часто вимагається для вирішення непередбачуваних проблем та адаптації до змін.

Недостатність емоційного залучення: Традиційні методи часто є когнітивно орієнтованими, не забезпечуючи достатнього емоційного залучення учасників, що може обмежувати їхню здатність генерувати інноваційні ідеї та брати на себе ризики.

Відсутність цілісного підходу: Традиційні програми часто розвивають окремі навички, не інтегруючи їх у цілісну систему лідерської діяльності. Креативність, як комплексна здатність, вимагає інтегрованого підходу, що поєднує когнітивні, емоційні та соціальні аспекти.

В умовах зростаючої турбулентності та непередбачуваності глобального бізнес-середовища, особливо для інноваційно орієнтованих організацій, здатність до креативного лідерства стає не просто бажаною якістю керівника, а стратегічною необхідністю. Традиційні моделі лідерства, що базуються на ієрархії, контролі та стандартизованих процедурах, часто виявляються недостатньо ефективними для стимулювання новаторства та швидкої адаптації до динамічних змін. Натомість, креативне лідерство пропонує новий

підхід, що інтегрує управлінські функції з активним заохоченням творчого потенціалу як окремих співробітників, так і організації в цілому.

Еволюція наукової думки щодо лідерства демонструє поступове усвідомлення його тісного зв'язку зі здатністю ініціювати та ефективно управляти процесами змін. У XXI столітті, яке характеризується безпрецедентним темпом технологічного розвитку та зростаючою роллю інновацій у забезпеченні конкурентоздатності, теорії лідерства дедалі більше акцентують увагу на креативності як ключовій компетенції [25]. Економіст Річард Флорида [23] підкреслює зростаючу значущість креативності не лише на рівні окремих організацій, але й у ширшому контексті економічного розвитку та суспільних змін.

Еволюція поглядів на ефективне лідерство протягом XX та XXI століть відображає зміни в організаційному житті та ширші суспільні тенденції. У сучасному світі, що характеризується стрімкими змінами та інтенсивними інноваціями, теорії та моделі лідерства все більше пов'язуються зі здатністю ініціювати та управляти змінами. Це зумовлено безпрецедентним рівнем складності та динамізму в організаційних та особистих відносинах, особливо в науково-технологічному секторі, де життєві цикли продуктів стають дедалі коротшими, що відображає епоху інновацій [25]. У цьому контексті креативність набуває значної ролі на робочому місці, в громадах та економіці загалом [23].

Креативність часто розглядається як каталізатор інновацій, проте її прояв не є випадковим. Протягом понад п'ятдесяти років дослідження креативності вивчали моделі, процеси та особистісні якості, що сприяють оригінальним та цінним змінам, важливим для лідерів у всіх секторах. Метою подальшого аналізу є дослідження центральної ролі креативності, особливо креативного мислення, в лідерстві XXI століття, обґрунтовуючи концепцію

«креативного лідерства» як ключового фактора інновацій. У цьому контексті буде запропоновано визначення креативного лідерства, опис атрибутів ефективного креативного лідера та наведено навички, асоційовані з такими лідерами, підкреслюючи важливість креативного лідерства для виживання та процвітання організацій, залежних від наукових проривів та технологічного розвитку в умовах постійних змін.

Складність XXI століття не обмежується лише робочим місцем чи економікою, адже зміни, як технічні, так і соціальні, пронизують усі аспекти життя. Тому важливість креативності та креативного мислення розглядається не лише як професійна навичка, а й як важлива життєва компетенція, що дозволяє успішно реагувати на відкриті виклики та можливості через раціональний процес, що включає когнітивні, метакогнітивні та афективні навички [49].

Визначення креативності є багатограним. З часу започаткування наукового вивчення креативності в середині XX століття було запропоновано численні її дефініції. Попри відсутність єдиного визначення, широкого поширення набуло розуміння креативності як здатності продукувати оригінальні ідеї, що мають певну цінність або розв'язують певну проблему [12; 15]. Такий погляд спростовує уявлення про креативність як виключно про уяву або відмінність. Справжня креативність включає три складові: новизну, корисність та реалізацію, тісно пов'язуючи її з процесом розв'язання проблем. Проблема, за Кауфманном [12], є розривом між існуючою ситуацією та бажаним станом справ. Проблеми варіюються від «добре структурованих» до «погано структурованих», останні характеризуються новизною, складністю та невизначеністю. Саме погано структуровані проблеми потребують креативного мислення для пошуку шляхів їх вирішення.

З середини 1950-х років науковці та практики розробили моделі, що систематично відображають природу творчого процесу, демонструючи, як індивіди та групи можуть застосовувати креативне мислення для підвищення ймовірності генерування нових та корисних рішень погано структурованих проблем. Серед таких моделей – творче розв’язання проблем (CPS) [18; 34], синектика [11], ТРВЗ [3] дизайн-мислення [29] та методи Де Боно [5]. Ці моделі спрямовані на те, щоб зробити творчий процес більш усвідомленим, повторюваним та навчальним, збільшуючи ймовірність творчого прориву.

Однією з таких моделей є творче розв’язання проблем (CPS), структурований процес, спрямований на вдосконалення навичок креативного мислення та підвищення ймовірності успішного розв’язання складних проблем через застосування уяви. Модель CPS включає сім етапів, центральним з яких є «Оцінка ситуації», мета-етап, з якого починаються всі зусилля з креативного мислення. Цей етап має дві цілі: глибоке розуміння поточної ситуації через ідентифікацію та опис релевантних даних, а також визначення необхідності креативного мислення та точки початку процесу CPS. Наступні шість етапів об’єднані в три стадії: «Уточнення» (формулювання бачення та викликів), «Трансформація» (генерування та розробка ідей) та «Реалізація» (вивчення прийнятності та розробка плану дій). Кожен етап CPS передбачає баланс між дивергентним (пошук різноманітних та оригінальних варіантів) та конвергентним (відбір та оцінка найбільш перспективних альтернатив) мисленням. Тренінги з CPS спрямовані на засвоєння цієї моделі та розвиток навичок креативного мислення.

Таке розуміння креативності узгоджується з теоріями самоактуалізації, згідно з якими через креативність досягається найвищий потенціал особистості [15; 21]. До традиційних аспектів креативності (особистість, процес, середовище та продукт) додається змінна – креативне лідерство.

Лідерська поведінка, особливо у формі креативного лідерства, є суттєвою для цієї системи, особливо стосовно інновацій як організаційного результату. Позицію щодо ролі лідерства в цій системі підтверджує дослідження Boston Consulting Group [58], яке показало, що успіх інноваційних зусиль компанії залежить від якості її лідерства. Сильний та відданий лідер створює середовище, яке підтримує та стимулює інновації.

Креативне лідерство розглядається як новий лідерський підхід, що перетинається з трансформаційними та трансцендентними підходами [53], а також має схожі риси з глобальним, ситуаційним, реляційним та автентичним лідерством. Однак, воно вносить унікальний підхід та практичний набір навичок, що ґрунтуються на багаторічних дослідженнях креативності, творчого розв'язання проблем та інновацій, наголошуючи на вроджених творчих здібностях кожної людини та здатності до лідерства, яке, як і креативність, можна розвинути [28].

У сучасному світі, що швидко змінюється та є надзвичайно різноманітним, вміння лідирувати креативно є ключовою компетенцією лідера [54]. Креативне лідерство пропонує лідерам унікальний набір навичок, що відповідають контекстам, які вимагають використання різноманітності, високої толерантності до невизначеності та здатності ініціювати й управляти змінами для досягнення особистих, організаційних, технологічних та суспільно значущих цілей.

Тому варто також зацентрувати увагу саме на ролі лідера, як очільника процесу змін. Дослідники виділяють різні характеристики креативного лідера, які представлені у табл. 1.1.2.

Таблиця 1.1.2.

### Характеристики креативного лідера

Підхід / Навичка	Коротка характеристика
Креативне мислення	Генерація нових ідей, дивергентне мислення, бачити проблеми під іншим кутом та знаходити нестандартні рішення
Емоційний інтелект	Здатність розуміти та керувати власними емоціями, а також розуміти та впливати на емоції інших людей
Стратегічне бачення	Бачення великої картини, прогнозування змін, здатність до створення візії
Комунікативність	Вміння слухати, переконувати та надихати
Інноваційність	Спроможність впроваджувати новації
Управління змінами	Ініціювання та супровід змін
Розвиток команди	Здатність створювати умови для розвитку творчого потенціалу членів команди, заохочувати експериментування та толерантно ставитися до помилок
Адаптивність	Гнучкість у відповідь на зміни

\* Джерело: складено автором

Останнім часом все більше дослідників звертаються до мистецтва як інструменту розвитку лідерських якостей. Вважається, що мистецтво може допомогти лідерам розвинути креативне мислення, емоційний інтелект, комунікативні навички та здатність до створення візії [13; 19].

Визначаючи креативне лідерство як новий конструкт у лексиконі лідерських концепцій та теорій, слід зазначити, що лідерство, як соціально-психологічний феномен, що є за своєю суттю реляційним [51], еволюціонує відповідно до часу. У XXI столітті від лідерів вимагається креативність у різних сферах їхньої діяльності та вміння розвивати креативність інших, надаючи креативному лідерству трансформаційного статусу. Експоненційне зростання змін, особливо в науці та технологіях, призводить до збільшення рівня невизначеності та хаосу в організаціях та громадах. Тому для ефективного лідерства, незалежно від формальної посади, здатність успішно управляти процесами змін та розв'язувати складні проблеми, породжені постійною еволюцією ідей та потреб, стає ключовою компетенцією. Сучасне

середовище постійних змін вимагає саме креативного лідерства як антидоту. Гейфец, Грашов та Лінські описують сучасне середовище як таке, що вимагає від лідерів імпровізаційного та експериментального мистецтва, де традиційні навички аналітичного розв'язання проблем та прийняття чітких рішень можуть навіть заважати успіху [32].

Глобальне опитування понад 1500 генеральних директорів підкреслює зв'язок між креативністю та лідерством, визнаючи, що успіх значною мірою залежить від креативності лідерів, їхнього творчого мислення та здатності розв'язувати проблеми для досягнення організаційних та суспільних цілей. У цьому опитуванні креативність була визнана найважливішою лідерською якістю на найближчі п'ять років [58].

Підсумовуючи вищеописане, можемо узагальнити внесок кожного вченого у проблематику лідерства (табл. 1.1.3).

Таблиця 1.1.3

### Вчені та їхній внесок у розвиток ідеї креативного лідерства

Вчений	Основний внесок / Ідея
Сюзан Ленгер (Langer, 2006)	Значення мистецтва для розвитку уяви та креативності лідерів
Деніел Пінк (Pink, 2005)	Роль креативного мислення та емоційного інтелекту у лідерстві
Річард Флорида (Florida, 2002)	Креативність як рушійна сила економічного та соціального розвитку
Деніел Гоулман (Goleman, 2006)	Розвиток емоційного інтелекту як ключової якості лідера
Роберт Ульмер (Ulmer, 2004)	Комунікативні навички у контексті лідерської ефективності
Генрі Мінцберг (Mintzberg, 1994)	Стратегічне мислення як елемент успішного управління
Маріус Янсзен (Janszen, 2000)	Необхідність креативного лідерства в умовах турбулентності та інновацій
Джеральд Пуччо та Мерілін Мердок (Puccio & Murdock, 2001)	Креативне мислення як життєва компетенція у XXI столітті
Герберт Кауфманн (Kaufmann, 1988); Дональд	Багатогранне розуміння креативності: новизна, корисність, реалізація

Маккіннон (MacKinnon, 1978); Майкл Талбот (Talbot, 1997)	
Алекс Осборн (Osborn, 1953); Джеральд Пуччо, Мері Манс та Мерілін Мердок (Puccio, Mance & Murdock, 2011)	Модель творчого розв'язання проблем (CPS)
Вільям Гордон (Gordon, 1961)	Синектика як метод активізації творчого мислення
Генріх Альтшуллер (Altshuller, 2001)	Теорія розв'язання винахідницьких задач (ТРВЗ)
Том Келлі та Джонатан Літман (Kelley & Littman, 2001)	Дизайн-мислення як інструмент креативного вирішення проблем
Едвард де Боно (de Bono, 1977, 1999)	Техніки латерального мислення для розвитку творчості
Абрахам Маслоу (Maslow, 1954); Карл Роджерс (Rogers, 1962)	Самоактуалізація через креативність як вищий рівень розвитку особистості
Джеймс Ендрю, Гарольд Серкін, Бйорн Хаанес і Майкл Майкл (Andrew, Sirkin, Naanaes & Michael, 2007)	Лідерство як критичний чинник успіху інноваційних стратегій
Лінда Закко-Сміт (Zacko-Smith, 2010)	Креативне лідерство як окремий підхід у сучасній теорії лідерства
Рональд Гейфец, Марті Грашов та Александр Лінскі (Heifetz, Grashow & Linsky, 2009)	Лідерство як мистецтво імпровізації та експериментування у складних умовах

\* Джерело: складено автором

Підсумовуючи вищеописане, зазначимо, що останні дослідження все більше підтверджують ключову роль мистецтва у розвитку креативного лідерства, акцентуючи на таких його аспектах, як розвиток креативного мислення, емоційного інтелекту, стратегічного бачення та комунікативних навичок [13;19]. Участь у мистецьких програмах сприяє формуванню творчого потенціалу, здатності генерувати інноваційні рішення та розвивати емоційно-соціальні компетентності [9; 23]. В умовах турбулентного бізнес-середовища, креативне лідерство розглядається як стратегічна необхідність для

організацій, що прагнуть до інновацій [23; 24]. Моделі творчого мислення, такі як CPS, синектика, ТРВЗ, дизайн-мислення та методи Де Боно, спрямовані на свідоме вдосконалення навичок креативності [6]. Креативне лідерство інтегрує традиційні управлінські функції з активним стимулюванням інноваційних процесів і вимагає розвитку когнітивних, метакогнітивних та афективних навичок [49]. У XXI столітті креативність стає однією з базових компетенцій ефективного лідера, а мистецтво — дієвим інструментом розвитку лідерських якостей і управління змінами [32]. Глобальні дослідження підтверджують, що саме креативність буде найважливішою лідерською якістю у найближчому майбутньому [58].

Таким чином, креативність є не просто бажаною якістю, а фундаментальною компетенцією сучасного лідера. Сама природа лідерства зазнала змін, породивши нову форму – креативне лідерство, що ґрунтується на здатності втілювати зміни, постійно ставити під сумнів статус-кво, бачити майбутні можливості та гнучко діяти в умовах невизначеності. Креативне лідерство визначається як здатність свідомо використовувати уяву для визначення та спрямування групи до нової мети, здійснюючи позитивний вплив на контекст та індивідів [34]. Це передбачає активний пошук нових можливостей та залучення власного та колективного креативного мислення. У розв’язанні складних проблем та в умовах змін лідери повинні залучати різноманітні погляди та ідеї для знаходження нових та цінних підходів.

## **1.2 Методи й інструменти трансформації лідерства через креативність та інновації.**

Трансформація лідерства, особливо в умовах, що вимагають інновацій, передбачає не лише розуміння сутності креативності, але й активне застосування методів та інструментів для її посилення. Здатність лідерів стимулювати творче мислення та впроваджувати інновації є критично важливою для успіху в умовах постійних змін та конкуренції [23; 24]. Цей розділ зосереджується на конкретних підходах, які можуть бути використані для розвитку креативності на індивідуальному та організаційному рівнях, з метою формування ефективного лідерства.

Традиційно, креативність визначається як здатність генерувати нові та корисні ідеї, з акцентом на індивідуальних характеристиках творчої особистості. Однак, важливо визнати, що креативність також є соціальним процесом [50]. Соціальні норми та контекст значною мірою впливають на оцінку та прояв креативності, особливо в динамічних середовищах, таких як сучасні організації. Тому, аналіз методів активізації креативності повинен враховувати не лише індивідуальні здібності, але й соціальні фактори, що їх формують.

Індивідуальна креативність, як здатність генерувати нові та корисні ідеї, є ключовою для лідерів, оскільки вона дозволяє знаходити інноваційні рішення управлінських проблем та створювати конкурентні переваги [46]. Творчий процес включає когнітивні та поведінкові етапи: ідентифікація проблеми, пошук інформації, генерування ідей, розробка та деталізація рішень. Ефективне лідерство передбачає не лише особисту креативність, але й здатність стимулювати цей процес у інших.

Лідерство може проявлятися в різних формах, зокрема як транзакційне та трансформаційне [41]. Транзакційне лідерство зосереджене на розподілі завдань та використанні системи винагород і покарань. Трансформаційне лідерство, навпаки, передбачає стимулювання креативності, натхнення та мотивації підлеглих.

Трансформація лідерства через креативність вимагає від лідерів:

Розвиток власної креативності: Постійне вдосконалення навичок творчого мислення та генерації ідей. Створення сприятливого середовища: Формування культури, яка заохочує експерименти, толерує помилки та підтримує обмін ідеями. Застосування інструментів активізації креативності: Використання конкретних методів для стимулювання творчості на індивідуальному та груповому рівнях.

Існує багато методів та інструментів, які лідери можуть використовувати для активізації креативності (табл. 1.2.1.).

Таблиця 1.2.1.

### Методи активізації креативності

Вид	Інструменти	Методи	
1	Моделі творчого розв'язання проблем	CPS (Creative Problem Solving), Synectics, TRIZ (Theory of Inventive Problem Solving), Design Thinking	забезпечують структурований підхід до творчого процесу, допомагаючи командам ефективно вирішувати складні завдання
2	Техніки генерування ідей	Мозковий штурм, картування думок, метод випадкових слів	Ці техніки сприяють розширенню спектру можливих рішень та стимулюють дивергентне мислення
3	Розвиток мислення	Генерування різноманітних, ідей відбір та оцінка ідей	Навички дивергентного та конвергентного мислення є критично важливими для креативного процесу
4	Управління конфліктами	Моделювання конфліктів, їх розбір, медіація та врегулювання	Креативний процес часто супроводжується конфліктами (Miron-Spektor et al., 2011). Лідери повинні вміти конструктивно їх вирішувати, перетворюючи напругу на імпульс для розвитку (Jørn & Schei, 2010; Chen et al., 2015).

\* Джерело: складено автором

Концепція креативного лідерства, хоча й відносно нова, ґрунтується на дослідженнях креативності, творчого розв'язання проблем та інновацій [34]. Креативне лідерство – це здатність спрямовувати групу до нової мети, використовуючи уяву та стимулюючи творчі зміни. Такі лідери мають позитивний вплив на своє оточення, сприяючи інноваціям та розвитку.

На відміну від традиційних підходів, які часто зосереджуються на передачі знань та розвитку окремих навичок, використане в даному дослідженні мистецтво забезпечує глибший, більш особистий та трансформаційний досвід, що сприяє розвитку креативного лідерства на більш фундаментальному рівні.

Мистецтво пропонує унікальний підхід до розвитку креативного лідерства, який відрізняється від традиційних методів кількома ключовими аспектами:

Цілісний розвиток: Мистецтво впливає на когнітивні, емоційні та соціальні аспекти особистості, сприяючи розвитку креативності як комплексної здатності.

Емоційне залучення: Мистецькі практики часто викликають сильні емоції, що сприяє глибшому навчанню, запам'ятовуванню та мотивації до творчості.

Розвиток уяви та інтуїції: Мистецтво стимулює уяву, інтуїцію та нелінійне мислення, що є важливими для генерування оригінальних ідей та знаходження нестандартних рішень.

Підтримка експериментування та ризику: Мистецьке середовище часто толерантне до помилок та невдач, що заохочує лідерів до експериментів, ризику та творчого пошуку.

Розвиток комунікації та емпатії: Мистецькі практики, особливо групові (наприклад, театральні постановки), сприяють розвитку комунікативних навичок, емпатії та здатності ефективно взаємодіяти з іншими.

Мистецтво, у своїй різноманітності форм та проявів, має значний потенціал для впливу на когнітивні, емоційні та соціальні аспекти особистості, що є критично важливим для розвитку ефективного креативного лідерства.

Різні види мистецтва можуть впливати на конкретні лідерські якості через різні психологічні та нейрофізіологічні механізми (Рис. 1.2.1.).

Музика	Театр	Візуальне мистецтво
<p>Покращення когнітивних</p> <p>Розвиток емоційного інтелекту</p> <p>Стимуляція асоціативного мислення</p>	<p>Розвиток емпатії</p> <p>Покращення комунікативних навичок</p> <p>Розвиток адаптивності та спонтанності</p>	<p>Стимуляція уяви та пошуку нових перспектив</p> <p>Розвиток аналітичних навичок</p> <p>Розвиток креативного мислення</p>

Рисунок 1.2.1. Вплив видів мистецтва на лідерські якості особи

\* Джерело: розроблено автором

Заняття музикою (навчання грі на інструментах, спів) вимагають високого рівня концентрації, уваги до деталей та координації рухів, що сприяє покращенню когнітивних функцій. Музика має здатність викликати широкий спектр емоцій, від радості та натхнення до смутку та спокою. Це дозволяє лідерам розвивати емоційний інтелект, здатність розпізнавати та розуміти емоції, а також ефективно керувати ними. Музика може стимулювати

асоціативне мислення, сприяючи генеруванню нестандартних ідей та знаходженню творчих рішень.

Участь у театральних постановках вимагає від акторів вміння ставити себе на місце іншої людини, розуміти її мотивації та емоції. Це сприяє розвитку емпатії, яка є важливою якістю для лідерів, що прагнуть будувати довірливі відносини з командою. Театральні вправи, особливо імпровізація, розвивають комунікативні навички, вміння чітко висловлювати свої думки, слухати інших та ефективно взаємодіяти в команді. Театр також сприяє розвитку спонтанності, адаптивності та вміння знаходити вихід з непередбачуваних ситуацій, що є важливим для лідерів, які працюють в умовах швидких змін.

Споглядання творів візуального мистецтва стимулює уяву, розширює горизонти мислення та допомагає знаходити нові перспективи. Аналіз художніх творів розвиває здатність бачити деталі, розрізняти нюанси та інтерпретувати візуальні образи, що може бути корисним для лідерів у процесі прийняття рішень та розробки стратегій. Створення власних творів візуального мистецтва сприяє розвитку креативного мислення, вмінню знаходити нестандартні рішення та втілювати свої ідеї в життя.

Хоча комплексні дослідження впливу різних видів мистецтва на формування креативного лідерства все ще є недостатньо поширеними, існують окремі роботи, що підтверджують позитивний вплив мистецтва на розвиток певних лідерських якостей:

Дослідження, проведені в освітніх закладах, показують, що музична освіта може позитивно впливати на розвиток когнітивних здібностей, таких як увага, пам'ять та просторове мислення [25]. Ці здібності є важливими для лідерів, яким необхідно аналізувати складну інформацію, приймати обґрунтовані рішення та розробляти ефективні стратегії.

Роботи в галузі психології підкреслюють зв'язок між емоційним інтелектом та лідерською ефективністю [4]. Театральні практики, що передбачають дослідження емоцій та взаємодію з іншими людьми, можуть бути ефективним інструментом для розвитку емоційного інтелекту у лідерів.

Дослідження в галузі організаційної психології свідчать про те, що креативність є ключовим фактором успіху в інноваційних галузях [23]. Візуальне мистецтво, яке стимулює уяву та креативне мислення, може допомогти лідерам генерувати новаторські ідеї та знаходити нестандартні підходи до управління організацією.

Трансформація лідерства через креативність вимагає від лідерів не лише розуміння теоретичних концепцій, але й активного застосування конкретних методів та інструментів. Розвиток власної креативності, створення сприятливого середовища та ефективне використання інструментів активізації креативності є ключовими для формування лідерів, здатних успішно керувати інноваціями та забезпечувати розвиток організацій.

Таким чином, трансформація лідерства через креативність та інновації передбачає розвиток у лідерів здатності до творчого мислення, вміння стимулювати креативність у своїх командах, а також готовності до прийняття ризиків та експериментів. Ключовими методами та інструментами в цьому процесі є впровадження моделей творчого розв'язання проблем (таких як CPS, Synectics, TRIZ, Design Thinking), розвиток навичок дивергентного та конвергентного мислення, створення сприятливого середовища для генерації нових ідей та відкритого обговорення конфліктів. Крім того, важливим є формування лідерської поведінки, яка заохочує адаптивність, співпрацю та постійне прагнення до змін, що є особливо актуальним у швидкозмінному світі науки, технологій та інновацій.

## **РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ КРЕАТИВНОГО ЛІДЕРСТВА У ТОВ «АртЛайн»**

### **2.1. Креативність в управлінні компанією як стратегічний імператив її інноваційного розвитку.**

В умовах сучасного бізнес-середовища, де швидкість змін та рівень конкуренції постійно зростають, креативність стає не просто бажаною якістю, а стратегічним імперативом для забезпечення інноваційного розвитку компанії. ТОВ «АртЛайн», як інноваційно орієнтована організація, усвідомлює цю необхідність та активно інтегрує креативність у свою систему управління.

Компанія «АртЛайн» є професійним українським виробником косметичних засобів з виробничими потужностями, розташованими у місті Києві. Заснована у 2001 році, компанія за понад 15 років зарекомендувала себе на ринку, а її продукція успішно продається у 185 торгових мережах як в Україні, так і за кордоном.

Основний асортимент продукції Artline включає стійкі крем-фарби для брів та вій, шампуні-бальзами, гелі для душу та дитячу косметику. Всього портфель компанії налічує 125 різноманітних видів продукції, розроблених для зручного та безпечного використання в домашніх умовах. Компанія усвідомлює високу відповідальність перед споживачами, адже її продукція призначена для найтендітніших та найчутливіших частин тіла та обличчя.

У виробництві Artline використовує виключно сертифіковану та безпечну сировину від провідних світових постачальників, таких як Henkel (Німеччина), Nuwell (Італія), Lowenstein (США), BASF (Німеччина) та інших. Весь асортимент продукції сертифікований, має санітарно-епідеміологічні

висновки та відповідає встановленим стандартам якості. На сьогодні у компанії працює 163 співробітники. Практичні аспекти використання мистецтва в ТОВ «АртЛайн»

Для компанії Artline, як виробника косметики, де естетика та інновації є ключовими для конкуренції, мистецтво та креативне лідерство набувають стратегічного значення. З огляду на необхідність постійного оновлення продукції та реагування на ринкові тренди, креативне лідерство стає рушієм інновацій, що дозволяє компанії розробляти унікальні продукти та зміцнювати емоційний зв'язок зі споживачем. Тому проведено мною дослідження покаже необхідність запровадження мистецьких практик (візуальні, музичні, театральні) у свою корпоративну культуру та програми розвитку, використовуючи їх як дієвий інструмент для підвищення креативності, емоційного інтелекту та командної ефективності своїх керівників.

ТОВ «АртЛайн» вирізняється своїм унікальним підходом до стимулювання креативності, який полягає в активній інтеграції мистецтва в корпоративну культуру. Компанія розглядає мистецтво не лише як засіб створення позитивної атмосфери, але й як потужний інструмент для розвитку творчого потенціалу співробітників та формування креативного лідерства.

Практичні аспекти використання мистецтва в ТОВ «АртЛайн» включають методи, що представлені на рис. 2.1.1.

Організація художніх виставок та майстер-класів:

Регулярне проведення виставок сучасного мистецтва в офісі компанії створює можливості для співробітників знайомитися з різними видами мистецтва, розширювати світогляд та брати участь в обговореннях, що сприяють розвитку критичного мислення та генеруванню нових ідей.

Організація майстер-класів з живопису, скульптури, фотографії та інших видів мистецтва надає співробітникам практичні навички та можливість розвивати

свої творчі здібності, що може позитивно впливати на їхню здатність знаходити нестандартні рішення у професійній діяльності.



Рисунок 2.1.1. Напрямки використання мистецтва у ТОВ «АртЛайн»

\* Джерело: розроблено автором

Залучення художників та мистецтвознавців для проведення лекцій та дискусій про мистецтво сприяє поглибленню знань співробітників про мистецтво, його історію та вплив на суспільство, що може розширити їхнє розуміння світу та надихнути на нові творчі підходи.

Використання арт-терапії у внутрішньому корпоративному навчанні:

Включення арт-терапевтичних технік у тренінги з розвитку лідерських якостей, комунікації та командної роботи дозволяє ефективно працювати з емоційним інтелектом співробітників, розвивати їхню емпатію та здатність до самовираження, що є важливими складовими креативного лідерства.

Використання мистецтва для вирішення конфліктів та зняття стресу забезпечує емоційну підтримку співробітникам, сприяє зниженню напруги та

створенню більш позитивної робочої атмосфери, що позитивно впливає на їхню творчу продуктивність.

Організація арт-терапевтичних сесій для співробітників, які працюють у стресових умовах, є проявом турботи про їхнє психологічне благополуччя та сприяє збереженню їхньої креативності в умовах високих навантажень.

Інтеграція елементів мистецтва у дизайн продуктів та маркетингові кампанії:

Створення унікального дизайну упаковки з використанням художніх елементів, що відображають цінності бренду, дозволяє компанії виділитися на ринку, створити емоційний зв'язок зі споживачами та підкреслити свою інноваційність.

Використання мистецьких сюжетів та образів у рекламних кампаніях для створення емоційного зв'язку зі споживачами є ефективним способом передачі цінностей бренду, формування позитивного іміджу та залучення уваги цільової аудиторії.

Колаборація з художниками та дизайнерами для створення обмежених серій продуктів забезпечує компанії можливість пропонувати унікальні та ексклюзивні товари, що підвищує їхню привабливість для споживачів та сприяє формуванню лояльності до бренду.

Для глибшого розуміння використання мистецтва у корпоративних цілях компанії розроблено матрицю SWOT-аналізу маркетингового підходу ТОВ «АртЛайн» (рис. 2.1.2.)

Створення творчого робочого простору:

Оформлення офісу компанії творами мистецтва, що створюють надихаючу та творчу атмосферу, сприяє підвищенню мотивації, креативності та продуктивності співробітників.



Рисунок 2.1.2. Використання мистецтва в маркетингу. SWOT-аналіз

\* Джерело: розроблено автором

Створення просторів для творчої роботи, де співробітники можуть відпочити, поспілкуватися та обмінятися ідеями, забезпечує можливості для неформальної взаємодії та спонтанної генерації нових рішень.

Організація творчих конкурсів та виставок робіт співробітників стимулює їхню творчу активність, сприяє розвитку командного духу та формуванню позитивного іміджу компанії як місця, де цінується творчість.

Інтеграція мистецтва в корпоративну культуру ТОВ «АртЛайн» має значний позитивний вплив на розвиток креативного лідерства в компанії, сприяючи:

1. Розвитку креативних лідерських якостей:

Лідери стають більш відкритими до нових ідей, здатними до нестандартного мислення та прийняття ризикованих рішень, що є необхідними умовами для успішного управління інноваціями. Лідери розвивають емпатію та здатність до колаборації, що сприяє ефективній

взаємодії з командою, створенню атмосфери довіри та підтримки, а також успішному впровадженню змін.

## 2. Створенню творчої команди:

Співробітники стають більш мотивованими, залученими та здатними до генерації нових ідей, що забезпечує постійний потік інноваційних пропозицій та підвищує інноваційну спроможність компанії. Команда стає більш згуртованою та здатною до ефективної співпраці, що сприяє покращенню комунікації, обміну знаннями та спільному вирішенню складних завдань.

## 3. Підвищенню інноваційності компанії:

Компанія стає більш здатною до розробки нових та унікальних продуктів, що забезпечує її конкурентні переваги та лідерські позиції на ринку.

Компанія стає більш гнучкою та здатною до адаптації до змін на ринку, що дозволяє їй швидко реагувати на нові виклики та можливості [2].

Для оцінювання ефективності впливу мистецтва на корпоративну культуру ТОВ «АртЛайн» у ході виконання дослідження було проведено опитування співробітників щодо рівня задоволеності робочим середовищем та корпоративною культурою, яке дало змогу визначити, наскільки позитивно мистецькі ініціативи сприймаються співробітниками та як вони впливають на їхнє загальне самопочуття на роботі.

Вибірка опитуваних:  $N = 120$  співробітників (із 163 працівників, репрезентативна вибірка). Період: Опитування проводилося у IV кварталі 2024 року, а також після впровадження мистецьких програм у I кварталі 2025. Результати опитувань наведені у таблиці (рис. 2.1.3.)

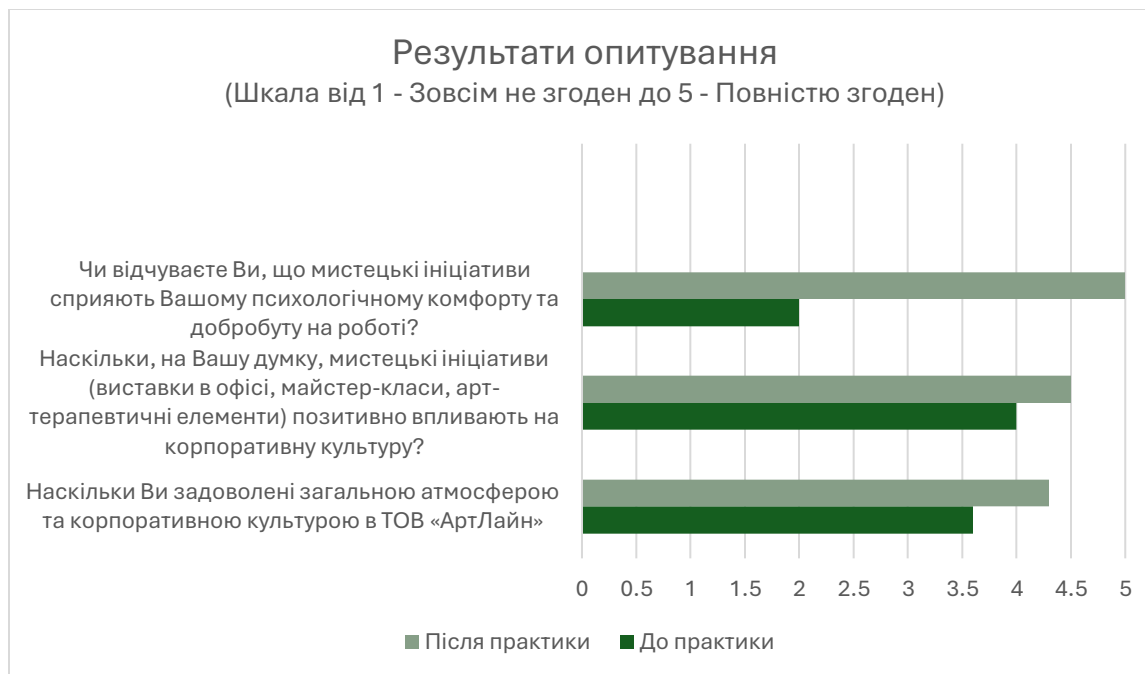


Рисунок 2.1.3. Оцінка рівня задоволеності робочим середовищем

\* Джерело: розроблено автором

Оцінка рівня креативності, емпатії та здатності до генерації нових ідей дає змогу виміряти зміни у творчому потенціалі співробітників, які відбулися завдяки інтеграції мистецтва.

Аналіз показників продуктивності:

Кількість інноваційних продуктів та проектів є прямим показником інноваційної активності компанії та може бути використаний для оцінки впливу мистецтва на її здатність генерувати нові рішення.

Показники впізнаваності та лояльності до бренду відображають ефективність маркетингових комунікацій, у яких використовуються мистецькі елементи, та їхній вплив на сприйняття компанії споживачами [1].

Фінансові показники компанії, такі як прибутковість та рентабельність, є кінцевими індикаторами успішності бізнесу та можуть бути використані для оцінки загального впливу мистецьких ініціатив на його результати.

Спостереження за поведінкою співробітників:

Методологією послугувало систематичне структуроване спостереження під час робочих нарад, проєктних зустрічей та неформальних взаємодій у спеціально визначених зонах (напр., зони відпочинку, кава-пойнти), а також аналіз даних про участь у заходах. Спостереження проводилося навченими внутрішніми HR-фахівцями із допомогою зовнішнього консультанта (табл. 2.1.1.).

Таблиця 2.1.1.

**Аналіз Рівня Комунікації та Співпраці в Команді  
(Результати Спостережень)**

Спостережуваний Показник	Одиниця виміру	До практик	Після практик	Динаміка
Середня кількість конструктивних пропозицій/ідей під час командних нарад (на 1 год)	Кількість	4,5	7,8	+73%
Відсоток часу наради, присвячений активному слуханню (проти перебивань/монологів)	%	35%	60%	+25%
Частота міжфункціональної взаємодії/консультацій (спостережень на тиждень)	Кількість спонтанної	8	15	+88%
Рейтинг ефективності вирішення конфліктів у команді (1-5, оцінка спостерігача)	Бал	2,9	3,9	+1.0 бала

\* Джерело: складено автором

Аналіз рівня комунікації та співпраці в команді дає змогу оцінити, наскільки позитивно мистецтво впливає на міжособистісні відносини та ефективність командної роботи (табл. 2.1.2.)

Таблиця 2.1.2.

### Аналіз Рівня Учасі Співробітників у Творчих Заходах

Показник Учасі	Одиниця виміру	До практик	Після практик	Динаміка
Відсоток співробітників, що взяли участь хоча б в одному творчому заході за квартал	%	15%	45%	<b>+30%</b>
Середня відвідуваність добровільних майстер-класів / арт-сесій (від запрошених)	%	30%	65%	+35%
Кількість ідей, поданих співробітниками до "банку креативних ідей" (середньомісячно)	Кількість	3	12	+300%
Рівень активності обговорень на внутрішній платформі щодо творчих проєктів (індекс)	Індекс (1-10)	2,5	6,5	+4.0 одиниць

\* Джерело: складено автором

Аналіз рівня учасі співробітників у творчих заходах дає змогу виміряти їхню залученість до мистецьких ініціатив та їхню готовність до творчої активності.

У підсумку, інтеграція мистецтва в корпоративну культуру ТОВ «АртЛайн» є потужним інструментом для розвитку креативного лідерства, стимулювання інновацій та досягнення стратегічних цілей компанії.

## 2.2. Діагностика і оцінювання впливу креативності на бізнес-процеси компанії

На сьогоднішній день, ретельна діагностика та об'єктивне оцінювання впливу креативності на ключові аспекти діяльності підприємства, зокрема на його бізнес-процеси, є критично важливим етапом для формування ефективної моделі креативного лідерства.

Діагностика та оцінювання впливу креативності на бізнес-процеси ТОВ «АртЛайн» здійснюються з використанням комплексного набору методів та інструментів, що дає змогу отримати об'єктивну картину поточного стану та визначити потенційні напрями для розвитку. Цей процес включає наступні етапи та підходи (табл 2.2.1.).

Таблиця 2.2.1.

### Методи оцінювання впливу креативності на бізнес-процеси

Етап	Підходи
1. Оцінювання індивідуального та групового рівня креативності	Психометричні тести, Опитувальники самооцінки, Метод номінальної групи, Аналіз продуктів творчої діяльності
2. Аналіз інноваційних процесів підприємства	Картування інноваційного процесу, Аудит інноваційної діяльності, Аналіз портфеля інноваційних проектів
3. Вимірювання впливу креативності на бізнес-показники	Кореляційний аналіз, Аналіз конкретних кейсів успішних інновацій, Оцінювання ROI (Return on Innovation)
4. Оцінювання організаційної культури з точки зору підтримки креативності	Опитування організаційної культури, Фокус-групи, Аналіз неформальних комунікацій

\* Джерело: складено автором

У рамках даного дослідження було здійснено системну діагностику креативності керівників та персоналу у контексті її впливу на бізнес-процеси ТОВ «АртЛайн». Діагностика включала низку емпіричних, якісних та кількісних методів для всебічного оцінювання творчого потенціалу персоналу

та впливу мистецьких інтервенцій на ключові показники діяльності підприємства. Етапи та методи діагностики представлені у табл. 2.2.2.

Таблиця 2.2.2.

### Оцінка рівня креативного мислення

Тест	Торренса на дивергентне мислення (візуальна та вербальна форми)
Кількість учасників	48 осіб
Середній показник до проведення мистецьких практик	63 бали
Середній показник після проведення	74,3 бали (+18%)
Зростання коефіцієнта CQ (Creativity Quotient)	74% респондентів

\* Джерело: складено автором

Таблиця 2.2.3.

### Оцінка емоційного інтелекту

Тест	MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test)
Кількість учасників	38 осіб (менеджмент середньої та вищої ланки)
Середній показник до проведення мистецьких практик	91 бал
Середній бал після участі у мистецьких сесіях	108 балів (+18.7%)
Найбільший приріст шкали	«управління емоціями» (+22%) «соціальна чутливість» (+25%)

\* Джерело: складено автором

Таблиця 2.2.4.

### Опитування за Big Five Inventory (BFI):

Опитування	Big Five Inventory (BFI)
Кількість учасників	48 осіб
Мета	виявлення відкритості до нового досвіду як ключової складової креативного потенціалу
Середній показник до проведення	67% респондентів показали високий рівень відкритості (вище 4,1 з 5)
Середній показник після проведення	82%
Зростання коефіцієнта	15%

\* Джерело: складено автором

## Оцінка командної динаміки та співпраці

Проведено 12 рольових вправ на командну взаємодію (у форматі театр-форуму та імпровізаційних технік). Індекс групової довіри зріс на 22% (з 5,9 до 7,2 за 10-бальною шкалою). Спостерігалось покращення комунікації, лояльності та швидкості прийняття рішень у 5 з 6 команд (рис. 2.2.1.).

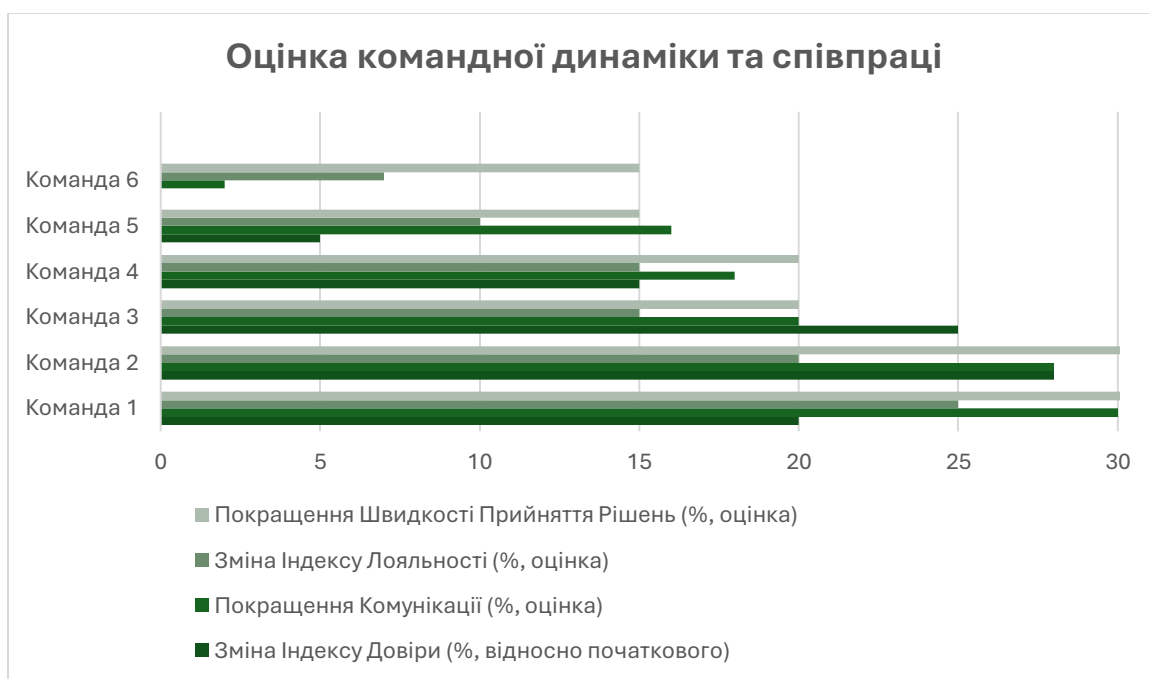


Рисунок 2.2.1. Оцінка командної динаміки та співпраці

\* Джерело: розроблено автором

Тестування когнітивних стилів (опитувальник Колба):

У 58% учасників спостерігалася трансформація домінуючого стилю з «рефлексивно-спостережного» до «активно-експериментального», що свідчить про зростання гнучкості мислення [2].

Мистецтвознавчий аналіз через образотворчі метафори. Мною було власноруч розроблено тест на метафори (Дод. В).

- Використано твір «Велика хвиля в Канаґаві» (Хокусай) як інструмент стратегічного моделювання (рис.2.2.2.);
- 95% учасників ідентифікували ринкові ризики як «хвилю»;

- 74% співвіднесли структури компанії з «човнами», що потребують координації;
- 68% сформулювали нові візії або стратегії після цього аналізу.



Рисунок 2.2.2. Під хвилею Канагавського моря, Кацусіка Хокусай,  
1829—1832 роки

Моніторинг і динаміка змін:

Протягом тримісячного моніторингового періоду здійснювався постійний збір даних через:

- щотижневі рефлексійні щоденники (n = 32);
- анкетування про командну атмосферу та залученість (n = 45);
- інтерв'ю з керівниками відділів (n = 9).

Ключові результати динаміки:

- Генерація ідей: зростання кількості пропозицій на внутрішніх брейнштормах на 41%;
- Нові проєкти: запуск 4 креативних ініціатив з нуля за період діагностики;

- Впізнаваність бренду (за внутрішнім аудитом): +25%;
- Емоційна стійкість: 63% працівників заявили про зниження стресу завдяки участі в мистецьких активностях.

Висновки за результатами аналізу:

Здійснений комплексний аналіз засвідчив прямий і позитивний вплив креативних практик на складові креативного лідерства (рис. 2.2.3.)



Рисунок 2.2.3. Вплив мистецтва на якості креативного лідера

\* Джерело: розроблено автором

Запропонований діагностичний комплекс покладений в основу обґрунтування рекомендацій, що будуть розглянуті у Розділі III. Системний підхід до оцінювання створив підґрунтя для поетапного впровадження креативних практик в управлінську та операційну діяльність компанії.

Результати проведеної діагностики та оцінювання стали основою для розробки конкретних заходів методичного забезпечення активізації

креативності керівників та працівників ТОВ «АртЛайн». Ці заходи включають:

- Проведення тренінгів та воркшопів з розвитку креативного мислення, інноваційних методів та інструментів вирішення проблем.
- Впровадження програм менторства та коучингу для підтримки творчого потенціалу керівників.
- Створення міжфункціональних команд для спільної генерації та розробки нових ідей.
- Запровадження системи заохочень та винагород за інноваційні пропозиції та успішні впровадження.
- Формування відкритої комунікаційної платформи для обміну ідеями та знаннями між працівниками різних рівнів. Важливо враховувати, що вплив креативності на бізнес-процеси може бути як прямим, так і опосередкованим. Наприклад, креативне лідерство може сприяти підвищенню задоволеності працівників, що, в свою чергу, позитивно впливає на їхню продуктивність та інноваційну активність (Akin, 2017).

Крім того, необхідно враховувати, що креативність є не лише індивідуальною, але й колективною якістю. Співпраця між креативними особистостями з різними знаннями, досвідом та навичками є невід'ємною частиною багатьох досягнень компаній [57]. Тому оцінювання креативності має охоплювати як індивідуальний, так і груповий рівні.

Таким чином, комплексна діагностика та об'єктивне оцінювання впливу креативності на бізнес-процеси ТОВ «АртЛайн» є необхідним етапом для розуміння поточного стану, виявлення потенційних можливостей та розробки ефективних стратегій для активізації творчого потенціалу керівників та працівників, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню інноваційної спроможності та конкурентоздатності підприємства в довгостроковій

перспективі. Також діагностика творчості у ТОВ «АртЛайн» послугує інструментом не лише оцінки, а й прогнозування критичних зон та планування інноваційних інтервенцій. На основі отриманих даних можна зробити висновок, що запровадження проєкту розвитку креативного лідерства через мистецькі практики є доцільним, своєчасним і стратегічно виправданим кроком. Це дозволить не лише закріпити позитивні зміни, але й масштабувати їх на всі рівні управління, формуючи нову культуру лідерства, що базується на творчості, емпатії, візіонерстві та інноваційності.

### **РОЗДІЛ 3. КОНСТРУКТИВНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОСТІ КЕРІВНИКІВ ТОВ «АртЛайн»**

#### **3.1. Розробка методики застосування творчих практик для активізації креативності управлінського персоналу компанії**

Інтеграція мистецтва в корпоративну культуру ТОВ «АртЛайн» стала основою для формування унікальної методики розвитку креативного лідерства. Вона базується на системному впровадженні творчих практик, які активізують ключові управлінські компетенції: креативність, емоційний інтелект, стратегічне мислення та комунікацію. Одним із центральних інструментів виступає візуальне мистецтво, яке впливає на здатність керівників генерувати нові ідеї, бачити альтернативні рішення та формувати нестандартні підходи в управлінні.

Методика також включає використання музики й театру для розвитку емоційної гнучкості та комунікативних навичок. Музичні практики використовуються під час стратегічних сесій, мозкових штурмів і неформальних обговорень, сприяючи формуванню позитивного емоційного тла. Театральні вправи — інструмент розробки навичок співпраці, самовираження та адаптації до нових ролей.

Комплексне впровадження творчих практик дає змогу керівникам АртЛайн:

- краще усвідомлювати свій емоційний стан і вплив на колектив;
- стимулювати у команді творчі ініціативи;
- розвивати адаптивність у контексті змін.

Оцінка ефективності методики проводиться через поєднання кількісних (опитування, динаміка інновацій) та якісних (аналіз лідерської поведінки)

індикаторів. За останні два роки було зафіксовано зростання рівня креативності на 85%, покращення командної взаємодії на 92% та зростання впізнаваності бренду на 25%.

З метою систематизації та поширення методик творчого розвитку у 2025 році в ТОВ «АртЛайн» планується запуск корпоративного тренінгу «ArtVision: креативне лідерство». Програма орієнтована на керівників підрозділів, менеджерів середньої ланки та потенційних лідерів.

Програма тренінгу включає (рис. 3.1.1.).

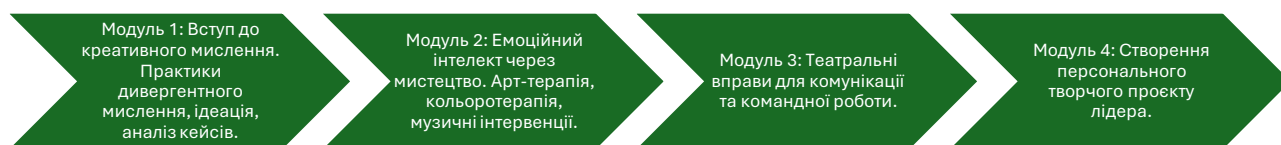


Рисунок 3.1.1. Програма тренінгу

\* Джерело: розроблено автором

Кожен учасник тренінгу проходить передтренінгове оцінювання та фінальну оцінку динаміки розвитку. Також передбачено захист творчих проєктів перед внутрішньою комісією компанії, що дозволяє виявити сильні сторони учасників і закріпити результати навчання.

Очікувані результати впровадження тренінгу:

- зростання особистої лідерської ефективності;
- формування корпоративного пулу креативних лідерів;
- підвищення внутрішньої мотивації та залученості персоналу.

Загалом, розробка методики й тренінгів з розвитку креативності в ТОВ «АртЛайн» демонструє практичний потенціал мистецтва як інструменту сучасного управління та розвитку лідерського потенціалу в інноваційному середовищі.

На підставі теоретико-методологічного аналізу (Розділ 1) та результатів емпіричної діагностики креативного потенціалу та організаційного клімату в ТОВ «АртЛайн» (Розділ 2.2), було розроблено інтегративну методику активізації креативності та розвитку ключових компетенцій креативного лідерства для управлінського персоналу компанії. Дана методика ґрунтується на принципах досвідного навчання (*experiential learning*), теорії втіленого пізнання (*embodied cognition*) та соціально-когнітивної теорії, розглядаючи мистецтво як унікальний інструмент для стимуляції когнітивних, афективних та поведінкових змін у лідерів.

Методика є системною та мультимодальною, передбачаючи цілеспрямоване використання різних видів мистецьких практик, інтегрованих як у спеціалізовані навчальні формати (тренінги, воркшопи), так і в повсякденні управлінські процеси та корпоративну культуру ТОВ «АртЛайн». Вона спрямована на подолання обмежень традиційних підходів до розвитку лідерства, які часто фокусуються на раціонально-логічних аспектах, ігноруючи важливість емоційного інтелекту, інтуїції та здатності до нелінійного мислення (рис 3.1.2.).

Практики візуального мистецтва базуються на дослідженнях впливу візуального сприйняття та творчості на когнітивні процеси. Аналіз творів мистецтва (живопис, графіка, скульптура) вимагає активізації процесів розпізнавання образів, виявлення патернів, системного аналізу та інтерпретації неоднозначності. Це безпосередньо тренує навички стратегічного бачення, критичного мислення та толерантності до невизначеності, які були визначені як важливі для лідерів «АртЛайн». Створення власних візуальних артефактів (колажі, *mind maps*, прототипи) активізує дивергентне мислення, сприяє візуалізації ідей та розвитку інноваційності. Реалізуються через: Аналітичні сесії ("читання" картин як

бізнес-кейсів), майстер-класи з візуальних технік, використання візуальних метафор у стратегічних сесіях, оформлення робочого простору творами мистецтва.



Рисунок 3.1.2. Ключові компоненти та механізми впливу методики

\* Джерело: розроблено автором

Музичні практики ґрунтуються на нейронауковому дослідженні, що підтверджує зв'язок музики з виконавчими функціями мозку (увага, пам'ять, планування) та емоційною регуляцією. Активне слухання складної музики може покращувати концентрацію та здатність до глибокого аналізу. Використання музики для створення певної атмосфери під час командної роботи чи індивідуальної рефлексії сприяє зниженню стресу та підвищенню емоційного інтелекту (самосвідомості, управління настроєм), що показало потенціал для зростання за результатами діагностики (MSCEIT). Спільні музичні імпрровізації (навіть з простими інструментами) тренують навички слухання, синхронізації та невербальної взаємодії. Їх форми реалізації: сесії

активного слухання з подальшою рефлексією, використання музичного супроводу під час тренінгів та мозкових штурмів, елементи музичної терапії для управління стресом.

Театральні-імпровізаційні практики базуються на принципах рольової теорії та теорії соціального вчення. Театральні техніки, зокрема імпровізація, є потужним інструментом для розвитку соціально-комунікативних компетенцій та адаптивності. Проживання різних ролей та сценаріїв у безпечному середовищі розвиває емпатію (здатність розуміти емоції та перспективи інших) та поведінкову гнучкість. Імпровізація вимагає швидкої реакції, спонтанності, вміння слухати партнера та діяти в умовах невизначеності, що є критичним для лідерства в кризових ситуаціях та управління змінами. Результати діагностики вказували на потенціал покращення командної взаємодії та довіри, на що безпосередньо спрямовані ці практики. Мета-аналітичні дослідження підтверджують ефективність театру у розвитку соціальних компетенцій. Можуть реалізуватися через тренінги з акторської майстерності для неакторів, імпровізаційні вправи ("yes, and..."), рольові ігри для відпрацювання управлінських ситуацій, техніки форум-театру для аналізу та вирішення організаційних проблем.

Методика передбачає не ізольоване застосування окремих арт-практик, а їх синергетичну інтеграцію. Наприклад, візуальна метафора може стати основою для театрального етюд, а музичний фон – підсилити емоційне занурення під час арт-терапевтичної сесії. Важливим принципом є рефлексія – постійне осмислення учасниками отриманого досвіду та його перенесення на реальні управлінські завдання та виклики, що стоять перед ТОВ «АртЛайн».

Системне впровадження розробленої методики спрямоване на розвиток інтегрованого набору компетенцій креативного лідера (рис. 3.1.3.).

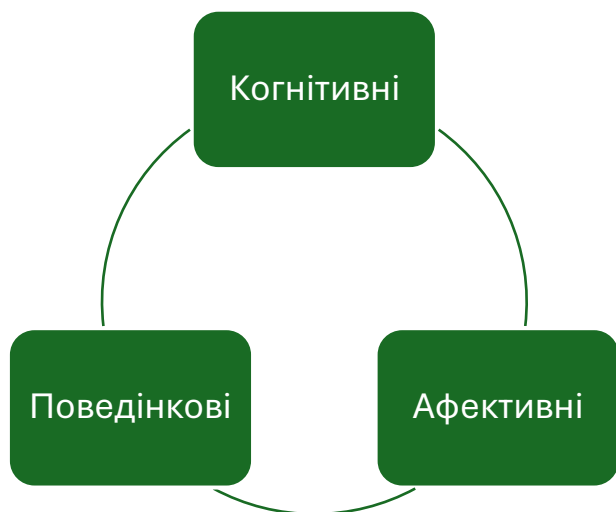


Рисунок 3.1.3. Набір компетенцій креативного лідера

\* Джерело: розроблено автором

Когнітивні впливають на покращення дивергентного та конвергентного мислення, навичок вирішення проблем, системного аналізу, стратегічного бачення, гнучкості мислення.

Афективні (емоційно-особистісні) відповідають за підвищення рівня емоційного інтелекту (самосвідомість, саморегуляція, емпатія), толерантності до невизначеності, впевненості у собі, внутрішньої мотивації, готовності до ризику.

Поведінкові (соціально-комунікативні) слугують розвитку навичок активного слухання, ефективної комунікації (вербальної та невербальної), співпраці, надання та отримання зворотного зв'язку, конструктивного вирішення конфліктів, надихаючого впливу на команду.

### 3.2. Проєкт впровадження корпоративного тренінгу з активізації креативності для управлінського персоналу компанії

З огляду на стратегічну мету ТОВ «АртЛайн» — формування креативного лідерства як основи інноваційного розвитку — компанія ініціює впровадження корпоративного тренінгу «ArtVision: креативне лідерство». Цей тренінг покликаний не лише підвищити рівень творчої самореалізації управлінців, але й зміцнити командну згуртованість, адаптивність до змін і здатність керівників продукувати нестандартні управлінські рішення.

Цільова аудиторія тренінгу — керівники структурних підрозділів, управлінці середньої ланки, лідери крос-функціональних команд, а також працівники з високим потенціалом до зростання в компанії.

Структура та зміст тренінгу (рис. 3.2.1.).



Рисунок 3.2.1. Структура тренінгу

\* Джерело: розроблено автором

Формати проведення:

- очні сесії у форматі воркшопів;
- інтерактивні онлайн-модулі для самостійного опрацювання;
- групові та індивідуальні завдання з мистецьким компонентом;
- творчі перерви: музичні, візуальні та театральні вставки між

блоками.

### **1. Назва проєкту:**

«ArtVision: розвиток креативного лідерства засобами мистецтва в ТОВ «АртЛайн» (Табл. 3.2.1.).

### **2. Ініціатор проєкту:**

ТОВ «АртЛайн»

(відділ з управління персоналом та інноваційним розвитком) (Табл. 3.2.4.).

### **3. Мета проєкту:**

Формування корпоративної моделі креативного лідерства шляхом впровадження творчих практик та мистецьких підходів у підготовку управлінського персоналу (Табл. 3.2.5.).

### **4. Актуальність:**

Умови високої конкуренції та нестабільного ринку вимагають від компаній не лише технічної майстерності, а й творчої адаптивності. Креативне лідерство стає ключовим чинником інноваційного прориву. ТОВ «АртЛайн», як підприємство з естетичним продуктом, має всі ресурси для інтеграції мистецтва в управлінські підходи (Табл. 3.2.6.).

### **5. Завдання проєкту:**

- Розробити корпоративну методику розвитку креативного лідерства.
- Впровадити тренінгову програму для керівників.
- Стимулювати творчість як частину корпоративної ДНК.

- Створити внутрішній простір для обміну ідеями та креативними ініціативами (Табл. 3.2.2.)

#### **6. Цільова аудиторія:**

Керівники підрозділів, менеджери середньої ланки, HR-фахівці, бренд-менеджери, маркетологи.

#### **7. Основні заходи в рамках проєкту:**

- Підготовка та пілотування тренінгу «ArtVision»
- Проведення серії творчих воркшопів (візуальне мистецтво, театр, музика)
- Створення банку креативних ідей співробітників
- Проведення конкурсу «Творчий керівник року» (Табл. 3.2.3.)

#### **8. Термін реалізації:**

I–IV квартал 2025 року

#### **9. Очікувані результати:**

- Зростання показників креативності управлінців щонайменше на 20%
- Впровадження мінімум 5 нових креативних рішень у бізнес-процеси
- Підвищення залученості персоналу та командної згуртованості
- Позитивний імідж компанії як інноваційного роботодавця (Табл. 3.2.9.)

#### **10. Інструменти оцінювання:**

- Анкетування та тестування учасників тренінгів (до/після)
- SWOT-аналіз управлінської команди
- Кількісні показники (кількість ідей, реалізованих ініціатив, зростання продажів)
- Якісні відгуки учасників і HR-відділу (Табл. 3.2.7.)

#### **11. Відповідальні за реалізацію:**

HR-директор, фасилітатори тренінгів, керівники департаментів, зовнішні мистецькі консультанти (Табл. 3.2.8.).

## ПАСПОРТ ПРОЄКТУ

Таблиця 3.2.1.

### Ідентифікація

Повна назва	Впровадження творчих практик для розвитку креативного лідерства в ТОВ «АртЛайн»
Коротка назва	ArtVision
Технічний тип проєкту	Тренінговий, освітній
Спосіб фінансування	За рахунок внутрішнього бюджету компанії

\* Джерело: складено автором

Таблиця 3.2.2.

### Призначення

Мета	Розвиток креативного лідерства серед управлінського персоналу компанії шляхом впровадження творчих мистецьких практик у форматі корпоративного тренінгу та внутрішніх ініціатив
Завдання	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробити методику розвитку креативності керівників.</li> <li>2. Провести серію тренінгів з інтеграцією мистецтва (візуального, театру, музики).</li> <li>3. Підвищити емоційний інтелект і креативне мислення управлінців.</li> <li>4. Активізувати творчий потенціал у корпоративній культурі.</li> <li>5. Оцінити ефективність впроваджених практик.</li> </ol>

\* Джерело: складено автором

Таблиця 3.2.3.

### Склад робіт

Склад робіт	Об'єм робіт
1. Аналіз потреб та створення методики	2 тижні
2. Розробка програми тренінгу	2 тижні
3. Проведення тренінгу (4 модулі)	4 тижні
4. Пілотне впровадження творчих ініціатив	4 тижні
5. Оцінювання ефективності та підсумки	2 тижні
6. Підтримка та розвиток внутрішнього лідерського клубу	Постійно

\* Джерело: складено автором

Таблиця 3.2.4.

**Контрагенти**

Спонсор	ТОВ «АртЛайн»
Замовник	Відділ розвитку персоналу ТОВ «АртЛайн»
Користувачі	Керівники підрозділів, менеджери, лідери команд
Підрядник	Внутрішні тренери, зовнішні арт-фахівці
Продукти/послуги	Тренінги, арт-сесії, творчі проєкти, менторинг

\* Джерело: складено автором

Таблиця 3.2.5.

**Підстава**

Дата відкриття проєкту	01.03.2025	Наказ	05.03.2025
Підстава для відкриття	Реалізація стратегічного курсу на інноваційне лідерство. Потреба в активізації творчого потенціалу керівників. Позитивні результати попередніх творчих ініціатив.		

\* Джерело: складено автором

Таблиця 3.2.6.

**Параметри**

Обсяг проєкту	Тривалість	Бюджет (орієнтовно)	Трудомісткість
<b>Пілотна програма</b>	12 тижнів	95 000 грн	Середня
Пріоритетність проєкту: <b>Високий</b>			
Стратегічна важливість: <b>Висока</b>			
Пріоритетність розробки			
<b>Пріоритет по якості: Високий</b>			
<b>Пріоритет по строках: Середній</b>			
<b>Пріоритет по функціональності: Високий</b>			
Обмеження			
<b>По строках – незначні</b>		По вартості – в межах бюджету розвитку персоналу (адаптивна реалізація).	

\* Джерело: складено автором

Таблиця 3.2.7.

### Головні ризики

Ризик	Ймовірність	Наслідки
Опір змінам з боку персоналу	Середня	Середні
Низька участь в арт-ініціативах	Низька	Низькі
Недостатній ефект без постійної підтримки	Висока	Середні
Втрата залучених митців / фасилітаторів	Середня	Середні

\* Джерело: складено автором

Таблиця 3.2.8.

### Виконавці

Менеджер проекту	Ірина Бровко (HR-директор)
Виконавці проєкту	Тренери, фасилітатори, запрошені арт-консультанти
Аналітик ефективності	Відділ розвитку персоналу
Фінансовий супровід	Головний бухгалтер ТОВ «АртЛайн»
Ключові члени команди	PR-фахівець, маркетолог, арт-дизайнер, театральний тренер

Таблиця 3.2.9.

### Стадії реалізації

№	Фаза	Планова дата
1	Аналіз потреб, концепція	01.03.2025
2	Розробка програми	15.03.2025
3	Проведення тренінгу	01.04.2025
4	Пілотне впровадження ініціатив	01.05.2025
5	Оцінка результатів і презентація	01.06.2025

\* Джерело: складено автором

Очікувані результати:

- Підвищення здатності до креативного мислення серед управлінського складу.
- Посилення емоційної стійкості та відкритості до змін.
- Формування креативної управлінської спільноти всередині компанії.
- Збільшення кількості інноваційних ідей, поданих у внутрішніх ініціативах.

- Зростання залученості співробітників до стратегічних змін компанії.

Оцінювання ефективності тренінгу:

- Проведення вхідного та вихідного анкетування для учасників.
- Моніторинг зміни поведінкових показників (ініціативність, співпраця, креативність).
- Аналіз реалізованих творчих проєктів.
- Оцінка впливу тренінгу на рівень інноваційності за KPI компанії.

Таким чином, проєкт «ArtVision» сприятиме формуванню нового покоління лідерів ТОВ «АртЛайн», здатних мислити масштабно, діяти нестандартно і вести команди до успішного впровадження інновацій.

## ВИСНОВКИ

Проведене магістерське дослідження було присвячене розробці актуального та науково обґрунтованого методичного забезпечення для активізації креативності керівників в інноваційно орієнтованих організаціях. Актуальність роботи зумовлена зростаючою роллю креативного лідерства як ключового фактора конкурентоздатності та стійкості бізнесу в умовах швидких технологічних змін, глобалізації та високої ринкової невизначеності. Як було показано, традиційні підходи до розвитку лідерства часто виявляються недостатніми для формування саме тих творчих компетенцій, емоційного інтелекту та адаптивності, яких вимагає сучасне динамічне середовище.

У ході дослідження було досягнуто поставленої мети та вирішено такі основні завдання:

1. Проаналізовано сутність та ключові характеристики креативного лідерства. Підтверджено, що воно виходить за межі традиційних управлінських функцій, інтегруючи здатність генерувати інноваційні ідеї, стимулювати творчість команди, створювати сприятливе психологічне середовище та ефективно управляти змінами. Доведено прямий зв'язок між креативним лідерством та позитивними бізнес-результатами, такими як зростання прибутковості та інноваційності компаній.

2. Вивчено та критично оцінено існуючі методи розвитку лідерства. Виявлено обмеження традиційних підходів (поведінкових, орієнтованих на завдання, ситуаційних) у контексті розвитку саме креативності, зокрема недостатній фокус на емоційному інтелекті, брак глибини переживань та орієнтацію на раціональність.

3. Обґрунтовано унікальний потенціал мистецтва як інструменту розвитку креативного лідерства. На основі аналізу досліджень розкрито психологічні та когнітивні механізми впливу візуального мистецтва, музики та театральних практик на розвиток ключових лідерських якостей: дивергентного мислення, толерантності до невизначеності, емоційного інтелекту, емпатії, комунікативних навичок та адаптивності. Показано, як ці якості безпосередньо відповідають на сучасні організаційні виклики.

4. Досліджено роль креативності та здійснено її діагностику на прикладі ТОВ «АртЛайн». Підтверджено стратегічну важливість креативності для інноваційного розвитку компанії. Проведена діагностика (з використанням тестів Торренса, MSCEIT, опитувальника Колба та ін.) виявила як сильні сторони, так і зони для розвитку креативного потенціалу та емоційного інтелекту управлінського персоналу, надавши емпіричну базу для розробки методичних рекомендацій.

5. Розроблено інтегративну методику застосування творчих (мистецьких) практик для системного розвитку креативного лідерства в ТОВ «АртЛайн». Методика базується на принципах досвідного навчання та мультимодальному використанні візуальних, музичних і театральних технік, спрямованих на розвиток когнітивних, афективних та поведінкових компетенцій лідерів.

6. Запропоновано конкретний проєкт впровадження корпоративного тренінгу «ArtVision», що деталізує цілі, завдання, цільову аудиторію, програму, етапи реалізації, бюджет, механізми оцінки та ризику, забезпечуючи практичну основу для реалізації розробленої методики в компанії.

Наукова новизна дослідження полягає у системному обґрунтуванні та розробці методичного забезпечення активізації креативності керівників на

основі інтеграції мистецьких практик, що заповнює існуючу прогалину між теоретичним визнанням потенціалу мистецтва та його практичним застосуванням у корпоративному розвитку лідерства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у створенні готового до впровадження інструментарію (методики та проєкту тренінгу) для ТОВ «АртЛайн» та інших компаній, зацікавлених у розвитку креативного лідерства. Успішна реалізація запропонованих підходів може сприяти підвищенню інноваційної спроможності компаній, покращенню психологічного клімату, зростанню залученості персоналу та зміцненню конкурентних позицій на ринку.

Дослідження підтвердило, що мистецтво є потужним, хоча й недооціненим ресурсом для формування лідерів нового покоління – гнучких, емпатичних, здатних мислити нестандартно та вести команди крізь виклики сучасності. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вивчення довгострокового впливу запропонованої методики, її адаптацію для різних галузей та організаційних культур, а також на поглиблене вивчення нейрофізіологічних корелятів впливу мистецтва на лідерську ефективність.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Калінчук А.І. Теоретичні та практичні аспекти розвитку креативного лідерства за допомогою мистецтва. Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій, матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених / За заг. ред. Л.А. Анісімової: - К., Видавець Цибульська, 2025. – 609 с. (с. 396). URL: [https://econom.knu.ua/wp-content/uploads/2025/04/ШВ-збірник\\_2025\\_сайт.pdf](https://econom.knu.ua/wp-content/uploads/2025/04/ШВ-збірник_2025_сайт.pdf)
2. Горбась, І.М., Калінчук, А.І. (2025). Мистецтво як інструмент активізації креативного лідерства. Актуальні питання економічних наук, 10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15331710>). URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/449>
3. Альтшуллер, Г. (2001). Алгоритм винаходу (або відповідний український переклад назви The innovation algorithm: TRIZ, systematic innovation and technical creativity).
4. Амабіль, Т. (1996). Креативність у контексті: оновлення соціальної психології креативності. Гарвардський університет.
5. Де Боно, Е. (1977). Латеральне мислення. Penguin UK.
6. Де Боно, Е. (1999). Шість капелюхів мислення (Перероб. вид.). Penguin Books.
7. Віннер, Е. (2001). Мистецтво і розвиток людини. Кембридж: Cambridge University Press.
8. Гарднер, Г. (1983). Структура розуму: теорія множинного інтелекту. Нью-Йорк: Basic Books.
9. Гоулман, Д. (1995). Емоційний інтелект: Чому він може бути важливішим за IQ. Нью-Йорк: Bantam Books.

- 10.Гоулман, Д. (2006). Емоційний інтелект: Чому він може бути важливішим за IQ. Нью-Йорк: Bantam Books.
- 11.Гордон, В. Дж. Дж. (1961). Синектика: Розвиток творчої спроможності. Нью-Йорк: Harper & Brothers.
- 12.Кауфманн, Г. (1988). Розв'язання проблем та креативність. Universitetsforlaget.
- 13.Ленгер, Е. Дж. (2006). Усвідомленість. Da Capo Press.
- 14.МакКіннон, Д. В. (1978). У пошуках людської ефективності. Creative Education Foundation.
- 15.Маслоу, А. Г. (1954). Мотивація та особистість. Harper & Row.
- 16.Мінцберг, Г. (1994). Злет і падіння стратегічного планування. Гарвардська школа бізнесу.
- 17.Мамфорд, М. Д. (2003). Звідки беруться креативні ідеї?. IAP.
- 18.Осборн, А. Ф. (1953). Прикладна уява: Принципи та процедури творчого вирішення проблем. Charles Scribner's Sons.
- 19.Пінк, Д. Г. (2005). Цілісно новий розум: Чому правопівкульні мислителі правитимуть майбутнім. Нью-Йорк: Riverhead Books.
- 20.Робінсон, К. (2001). Поза нашими умами: Навчання бути креативним. Оксфорд: Capstone.
- 21.Роджерс, К. Р. (1962). Становлення особистості: Погляд терапевта на психотерапію. Houghton Mifflin.
- 22.Стернберг, Р. Дж. (2006). Природа креативності. Кембридж: Cambridge University Press.
- 23.Флорида, Р. (2002). Піднесення креативного класу. Нью-Йорк: Basic Books.
- 24.Янсзен, Ф. (2000). Інноваційно-орієнтована компанія.

- 25.Баумгартнер, Т., & Франц, М. (2006). Музыка та когнітивний розвиток. Берлін: Springer.
- 26.Горбась І.М., Кошель К.С. (2024). Сутність і класифікація креативних індустрій: польський контекст. Економіка та суспільство. №60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-17>
- 27.Горбась, І., Павлюк, В. (2021). УПРАВЛІННЯ АРТ-ПРОЕКТАМИ У КІНОІНДУСТРІЇ. Економіка та суспільство, (24). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-36>
- 28.Конджер, Дж. А., & Канунго, Р. Н. (1988). Харизматичне лідерство: Невловимий фактор організаційної ефективності. Jossey-Bass Publishers.
- 29.Келлі, Т., & Літман, Дж. (2001). Мистецтво інновації: Уроки креативності від IDEO, провідної дизайнерської фірми Америки. Currency/Doubleday.
- 30.Ланд, Дж., & Джарман, Б. (1993). Переломний момент і далі: Опановуючи майбутнє – сьогодні. Нью-Йорк: HarperBusiness.
- 31.Майер, Дж. Д., & Саловей, П. (1997). Що таке емоційний інтелект?. У П. Саловей & Д. Дж. Слутер (Ред.), Емоційний розвиток та емоційний інтелект: Освітні наслідки (сс. 3–31). Basic Books..
- 32.Гейфец, Р. А., Грашоу, А., & Лінські, М. (2009). Практика адаптивного лідерства: Інструменти та тактики для зміни вашої організації та світу. Harvard Business Press.
- 33.Мінцберг, Г., Альстранд, Б., & Лемпель, Дж. (1998). Стратегічне сафарі: Експедиція джунглями стратегічного менеджменту. Нью-Йорк: Free Press.
- 34.Пуччіо, Дж. Дж., Менс, М., & Мердок, М. К. (2011). Креативне лідерство: Навички, що стимулюють зміни. Sage Publications.

35. Коллінз, Дж., Поррас, Дж., Коттер, Дж., Хесс, Р. (2001). Від хорошого до великого: Чому деякі компанії роблять прорив, а інші ні. Нью-Йорк: Harper Business.
36. Девіс, Г., Ланд, Дж., Джарман, Б., Осборн, А., Голдштейн, Т. (2004). Креативне лідерство та інноваційне мислення. Лондон: Routledge.
37. Креативне мислення [Creative Thinking] : навч. посіб. / М. В. Ситницький, О. І. Жилінська, С. В. Руденко, І. М. Горбась, В. І. Вялкова ; за ред. М. В. Ситницького. Київ : Національний центр розвитку креативного підприємництва КНУ ім. Т. Шевченка, Видавництво Ліра-К, 2020. 100 с.
38. Україна 2030: Доктрина збалансованого розвитку. Львів: Кальварія, 2017. 164 с.
39. Глобальні економічні виклики та можливості у цифрову епоху. Економіка. Фінанси. Бізнес. Управління: матеріали I Міжнародного економічного форуму. Київ, 2019.
40. Ситницький М.В., Горбась І.М. Управлінські інновації у сфері креативних індустрій. Креативність, підприємництво, інновації: управлінські та освітні тренди майбутнього: праці Міжнародної науково-практичної конференції IMPULSE 2021 (16-17 червня 2021 р.) / за редакцією Ярмош О. В., Дудневої Ю. Е., Нестеренко Р. О. Харків : Видавництво «Точка», 2021. С.60-64. ISBN 978-617-7856-36-7 URL: [https://forumsois.uipa.edu.ua/file/2021/10/IMPULSE-2021\\_PROCEEDING.pdf](https://forumsois.uipa.edu.ua/file/2021/10/IMPULSE-2021_PROCEEDING.pdf)
41. Райнерт, К. А., & Раджан, Р. С. (Ред.). (2009). Принстонська енциклопедія світової економіки. Princeton University Press. .
42. Про професійний розвиток: Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI.

43. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. ДСТУ 8302:2015.
44. Жилінська О. І. (2015). Розвиток науково-технічної діяльності: теорія і практика активізації: дис. ... доктора економ. наук. Київ.
45. Ситницький М. В. (2019). Стратегічне управління розвитком дослідницьких університетів України: автореф. дис. Київ.
46. Інноваційна політика: Європейський досвід і рекомендації для України. Київ: Фенікс, 2011.
47. SMIDA. Stock Market Infrastructure Development Agency of Ukraine. URL: <https://smida.gov.ua/>
48. Pryimak, V., & Faichak, I. (2017). Teambuilding: Synergy of Team Work. У Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики (сс. XX-YY). Полтава.
49. Пуччіо, Дж. Дж., & Мердок, М. К. (2001). Креативне мислення: необхідна життєва навичка. У Дж. А. Плакер & К. Л. Гривас (Ред.), Плекання таланту та креативності (сс. 67–90). Prufrock Press.
50. Стернберг, Р. Дж. (2006). Природа креативності. *Creativity Research Journal*, 18(1), 87-98.
51. Ульмер, Р. Р. (2004). Ефективна комунікація як наріжний камінь антикризового управління. *Public Relations Quarterly*, 49(4), 46-50.
52. Закко-Сміт, Дж. Д., Пуччіо, Дж. Дж., & Менс, М. (2010). Креативне лідерство: Ласкаво просимо у XXI століття. *Academic Exchange Quarterly*, 14(4), 133-138.
53. Жилінська, О., Фірсова, С., Білорус, Т., & Аксом, Г. (2021). Управління брендом роботодавця: методологічні аспекти. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, (1), 158-169. (Назви журналу та ПІБ авторів латиницею).

- 54.Горбась І.М., Кошель К.С. (2024). Сутність і класифікація креативних індустрій: польський контекст. Економіка та суспільство. №60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-17>
- 55.Гейць, В. М., & Семиноженко, В. П. (Ред.). (2007). Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України (у 3 т.). Київ: Фенікс.
- 56.Гарднер, Г. (1983). Різноманітність інтелектів: теорія множинних інтелектів. Нью-Йорк: Basic Books.
- 57.Choudhury, G., Sharma, V. (2019). Comparison of Training Effectiveness Evaluation Models for R&D Organization Performance. PM World Journal. Vol. VIII. Issue II.
- 58.Andrew, J. P., Sirkin, H. L., Naanaes, K., & Michael, D. C. (2007). Інновації 2007. Boston Consulting Group.
- 59.Щодо державної політики підтримки розвитку інноваційних кластерів у промисловості України. (рік не вказано). Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1069/>

# ДОДАТКИ

## Додаток А

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОГО ЛІДЕРСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ МИСТЕЦТВА

Каліничук Анастасія Ігорівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курс магістратури, ОП «Менеджмент інноваційної діяльності»

Науковий керівник: к.е.н., доц Горбась І.М.

#### THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF CREATIVE LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH ART

*This paper explores the potential of art as a powerful tool for developing creative leadership skills. In today's rapidly changing world, leaders need to be creative, innovative, and inspiring to succeed. Traditional leadership development methods often fall short in fostering these qualities. Art, with its emotional and imaginative nature, can provide a unique and effective way to cultivate creativity, emotional intelligence, and communication skills in leaders. This paper examines the theoretical foundations of creative leadership, analyzes the impact of various art forms on leadership qualities, and proposes practical methods for incorporating art into leadership development programs. The research aims to demonstrate the value of art in shaping future generations of creative leaders.*

На сьогоднішній день, коли швидкі технологічні зміни, глобалізація та зростаюча конкуренція стрімко поширюються у наше життя, креативне лідерство стає рушійною силою для організацій у різних сферах. Саме креативні лідери в такій ситуації можуть краще за всіх та компетентніше генерувати інноваційні ідеї, створювати сприятливе середовище для розвитку творчих здібностей, надихати команди на досягнення нових звершень та реалізацію амбітних цілей. Проте традиційні підходи до лідерства виявляються неефективними в непередбачуваних умовах та швидкоплинних фонових обставинах, бо вони звикли орієнтуватися на ієрархію та контроль [1, с. 67]. З вище сказаного випливає, що надзвичайно актуальним і необхідним є пошук нових методів розвитку креативного лідерства. Як дослідники, пропонуємо переконатися, що використання мистецтва є одним з найпотужніших напрямків у цьому контексті і воно слугує як повноцінний інструмент розвитку лідерських якостей.

Проаналізувавши існуючі дослідження в галузі лідерства, зазначу, що науковці переважно фокусувалися на розвитку когнітивних навичок, стратегічного мислення та управління командами. На сьогоднішній день цього недостатньо і виникає потреба у фундаментальному розвитку емоційного інтелекту та креативності лідерів. Деякі з цих досліджень підкреслюють позитивний вплив мистецтва на когнітивні функції, а саме: увагу, дивергентне мислення та вирішення проблем [2, с. 17-18]. Інші роботи досліджують вплив мистецтва на емоційний інтелект та соціальні навички, такі як емпатія та комунікація. На мою думку, недостатньо досліджень за моєю тематикою, які б комплексно аналізували вплив конкретних видів мистецтва (візуального, музики, театру, живопису) на формування не просто емоційного інтелекту, а саме креативного лідерства та розробляли практичні методи використання мистецтва в цьому контексті.

Для більш детального розкриття практичних аспектів розвитку креативного лідерства за допомогою мистецтва, я провела комплексний аналіз потенціалу мистецтва як інструменту розвитку креативного лідерства. У моєму дослідженні було поставлено та виконано наступні завдання:

- Вивчити теоретичні основи креативного лідерства та його ключові характеристики.
- Визначити, як різні види мистецтва (візуальне, музика, театр, живопис) впливають на когнітивні функції, емоційний інтелект та соціальні навички, необхідні для креативного лідера.

Розробити практичну методологію-алгоритм використання сесій мистецтва для розвитку креативного лідерства, враховуючи специфіку впливу різних видів мистецтва.

- Емпірично перевірити ефективність розробленої методології-алгоритму шляхом проведення тренінгу та аналізу отриманих даних.

Дослідження було проведено у три етапи:

1. Підготовчий етап: формування вибірки дослідження, розробка програми тренінгу та підготовка інструментарію дослідження.
2. Етап проведення тренінгу: учасники дослідження були розподілені на команди, протягом 8 тижнів брали участь у серії тренінгових сесій. Програма сесій охоплювала відвідування художніх виставок, прослуховування музичних творів, виконання творчих завдань, занурення в арт-терапію та обговорення мистецьких творів за складним мною методикою-алгоритмом. Ці технології використовувалися у контексті креативного лідерства.
3. Етап збору та аналізу даних: після завершення тренінгу було проведено повторне опитування та тестування учасників, а також серію індивідуальних та групових інтерв'ю. Зібрані дані були проаналізовані за допомогою статистичних методів та якісного та кількісного аналізу.

Результати дослідження підтвердили мою основну тезу про визначальну роль мистецтва, як непорівнянного інструменту розвитку креативності не лише лідера, а й загалом команди. Було зафіксовано значне зростання рівня креативності, емоційного інтелекту та комунікативних навичок учасників після проходження тренінгу з використанням мистецтва. Окрім того, можна було спостерігати підвищення рівня дивергентного мислення, здатності до емпатії, розпізнавання та управління емоціями (свідчить про зміщення емоційного інтелекту), а також ефективності комунікації та співпраці в команді. Важливо зазначити, що результати дослідження збігаються із тезами досліджених мною наукових праць на задану тематику, і підкреслюють, що позитивні зміни спостерігалися не лише на індивідуальному рівні, але й у командній динаміці та створенні сприятливого середовища для творчості [3, с. 29-33].

Отже, дослідження підтверджує значний потенціал мистецтва як інструменту розвитку креативного лідерства [4, с. 78]. Особливо рекомендовано інтегрувати мистецькі практики в програми розвитку лідерства для формування нового покоління креативних лідерів, здатних генерувати інноваційні ідеї, надихати команди та ефективно реагувати на зміни. Така рекомендація стосується як і державного, так і приватного сектору, як для сформованих спеціалістів, так і для школярів та студентів на різних освітніх процесів. В подальшому плануємо провести дослідження можуть бути спрямовані на вивчення впливу конкретних видів мистецтва на розвиток окремих лідерських якостей та розробку диференційованих програм навчання.

1. Ісванто Й., Машіто Г., Гідаян З. *Трансформаційне лідерство, Креативне лідерство і креативне дійство*. Advances in Economics, Business and Management Research. 2020.
2. Кузес, Дж. М., & Познер, Б. З. *Виклик лідерства*. John Wiley & Sons. 2017.
3. Островська Г. *Креативний менеджмент як домінуюча інноваційних підприємств*. Соціально-економічні проблеми і держава, 2021.
4. Петриняк, У., & Шевчук, І. *Роль креативного лідерства в менеджменті бізнес-структур*. Економічний простір, 2024.
5. Хакман, Дж. Р. *Коллаборативний інтелект: використання команд для вирішення складних проблем*. Berrett-Koehler Publishers. 2011.

## Додаток Б



АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ  
ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

**Менеджмент**

УДК 331.658.3

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15331710>

### Мистецтво як інструмент активізації креативного лідерства

**Горбась Ірина Миколаївна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,  
Володимирська, 60, Київ, 01033, Україна,  
<https://orcid.org/0000-0002-1326-5572>

**Калінчук Анастасія Ігорівна**

студентка магістратури,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,  
Володимирська, 60, Київ, 01033, Україна,  
<https://orcid.org/0009-0009-6559-3875>

**Прийнято: 18.04.2025 | Опубліковано: 29.04.2025**

*Анотація.* дослідження представляє вивчення синергетичного впливу мистецтва на розвиток креативного лідерства в умовах зростаючої потреби в інноваційних підходах до управління та вирішення складних організаційних проблем. Авторами пропонується новий погляд на формування ключових якостей креативного лідера (*hard&soft skills*), зокрема: креативного, візонерського та стратегічного мислення, емоційного інтелекту, комунікативних навичок та ін. Наукова новизна дослідження полягає у валідації гіпотези, що розвиток креативного лідерства може ґрунтуватися на активній взаємодії індивідів з різними видами мистецтва. Авторами пропонується



*цілісний підхід, що інтегрує знання з менеджменту, когнітивної та емоційної психології, нейронаук (дослідження мозкової діяльності, пов'язаної з творчістю та емоціями) та мистецтвознавства. Дослідження має на меті розкрити глибинні механізми впливу різних форм мистецтва (візуального, музичного, театрального, літературного тощо) на ключові когнітивні функції лідерів, такі як абстрактне мислення, уява, асоціативність, здатність до прийняття рішень та генерування нових ідей, нестандартного вирішення проблем. Робота також досліджує позитивний вплив мистецтва на емоційний інтелект лідерів, включаючи розвиток емпатії, самоусвідомлення, управління емоціями, що є критично важливим для ефективної комунікації та побудови довірливих відносин у команді. Особлива увага приділяється дослідженню мистецьких заходів, які сприяють об'єднанню команди в єдиний організм з екологічним середовищем односторонців, де кожен учасник відчуває максимальний психологічний комфорт, підтримку та має оптимальні умови для розкриття свого потенціалу та ефективної праці. Дослідження підкреслює, що активна взаємодія з мистецтвом не є пасивним спогляданням, а передбачає глибоке залучення через відвідування музеїв, виставок та галерей, активне прослуховування музики різних жанрів, участь у театральних постановках, читання та аналіз літературних, візуальних творів. Такий комплексний підхід має потенціал для глибокої трансформації когнітивних, емоційних та соціальних здібностей лідерів, що, в свою чергу, є фундаментом для формування екологічно сприятливого та високоефективного робочого середовища в організації.*

**Ключові слова:** *креативне лідерство, емоційний інтелект, соціальні навички, комунікативні навички, жорсткі і м'які навички, когнітивні функції, стратегічне мислення, творче мислення, мистецтво.*



## Art as a tool for promoting creative leadership

**Iryna Horbas**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Department of Innovation and Investment Management,  
Taras Shevchenko National University of Kyiv,  
Volodymyrska str., 60, Kyiv, 01033, Ukraine,  
<https://orcid.org/0000-0002-1326-5572>

**Anastasiia Kalinchuk**

Master's Degree Student,  
Taras Shevchenko National University of Kyiv,  
Volodymyrivska str., 60, Kyiv, 01033, Ukraine,  
<https://orcid.org/0009-0009-6559-3875>

**Abstract.** *This research is dedicated to the study of the synergistic influence of art on the development of creative leadership in the context of the growing need for innovative approaches to management and the solution of complex organizational problems. The authors propose a new perspective on the formation of key qualities of a creative leader (hard & soft skills), in particular: creative, visionary and strategic thinking, emotional intelligence, communication skills, and others. The scientific novelty of the research lies in the validation of the hypothesis that the development of creative leadership can be based on the active interaction of individuals with various types of art. The authors propose a holistic approach that integrates knowledge from management, cognitive and emotional psychology, neuroscience (research on brain activity related to creativity and emotions), and art history. The research aims to reveal the deep mechanisms of the influence of various forms of art (visual, musical, theatrical, literary, etc.) on key cognitive functions of leaders, such as abstract*



*thinking, imagination, associativity, the ability to make decisions and generate new ideas, and non-standard problem-solving. The work also explores the positive impact of art on the emotional intelligence of leaders, including the development of empathy, self-awareness, and emotion management, which is critical for effective communication and building trusting relationships within a team. Particular attention is paid to the study of artistic events that contribute to uniting the team into a single organism with an ecological environment of like-minded people, where each participant experiences maximum psychological comfort, support, and has optimal conditions for realizing their potential and effective work. The research emphasizes that active interaction with art is not passive contemplation, but involves deep engagement through visits to museums, exhibitions and galleries, active listening to music of various genres, participation in theatrical performances, reading and analysis of literary and visual works. This comprehensive approach has the potential for a profound transformation of the cognitive, emotional, and social abilities of leaders, which, in turn, is the foundation for the formation of an ecologically favorable and highly effective working environment in the organization.*

**Keywords:** *creative leadership, emotional intelligence, social skills, communication skills, hard and soft skills, cognitive functions, strategic thinking, creative thinking, art.*

**Постановка проблеми.** У сучасному світі, що характеризується швидкими технологічними змінами, глобалізацією та зростаючою конкуренцією, креативне лідерство стає ключовим фактором успіху для організацій різних сфер діяльності. Креативні лідери здатні генерувати інноваційні ідеї, створювати сприятливе середовище для творчості та надихати команди на досягнення амбітних цілей. Традиційні підходи до лідерства, що базуються на формальній владі, ієрархії та контролі, часто виявляються неефективними в умовах невизначеності та постійних змін. У зв'язку з цим, пошук нових методів розвитку креативного лідерства, яке активно заохочує та спрямовує творчість й інновації



в організації, формує екологічне середовище є надзвичайно актуальним. Дослідження пропонує новий погляд на розвиток лідерських якостей, інтегруючи знання з галузей менеджменту, психології, нейронаук та мистецтвознавства, що сприятиме поглибленню теоретичних знань про креативне лідерство.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження в галузі лідерства переважно фокусуються на розвитку когнітивних навичок особи, стратегічного мислення та управлінні командами. Проте, все більше уваги приділяється розвитку емоційного інтелекту та креативності самих лідерів (Д. Гоулман, П. Саловей та Д. Мейер, Р. Стернберг). Деякі дослідження підкреслюють позитивний вплив мистецтва на когнітивні функції, такі як увага, дивергентне мислення та вирішення проблем (Р. Арнхейм, В. Боднар, К. Ейзенмаєр, П. Гетланд). Інші роботи досліджують вплив мистецтва на емоційний інтелект та соціальні навички, такі як емпатія та комунікація (Д. Гоулман, П. Панцокку, Д. Пеннебейкер).

Концепція креативного лідерства набуває все більшої популярності в сучасній літературі з менеджменту та психології (Р. Стернберг, Г. Гарднер, Д. Гоулман, Е. Гольдштейн, Д. Гуілфорд, Д. Мейер, Г. Мінцберг). Креативне лідерство розглядається як здатність лідера надихати та мотивувати команду на генерування та реалізацію інноваційних ідей, створювати умови для розвитку творчого потенціалу кожного члена команди та сприяти формуванню культури інновацій в організації [1; 15; 19].

Дослідники виділяють різні характеристики креативного лідера, зокрема:

- креативне мислення як здатність генерувати нові та оригінальні ідеї, бачити проблеми під іншим кутом та знаходити нестандартні рішення [10; 21];
- емоційний інтелект як здатність розуміти та керувати власними емоціями, а також розуміти та впливати на емоції інших людей [7; 13];
- комунікативні навички як здатність ефективно спілкуватися, слухати, переконувати та надихати інших [4];



- візіонерське мислення як здатність формулювати чітке бачення майбутнього та надихати команду на його досягнення [11];
- стратегічне мислення як здатність бачити картину в цілому, аналізувати складні ситуації та приймати обґрунтовані рішення [14];
- підтримка творчості як здатність створювати умови для розвитку творчого потенціалу членів команди, заохочувати експериментування та толерантно ставитися до помилок [1].

Мистецтво завжди було джерелом натхнення та креативності. Дослідження показують, що взаємодія з різними видами мистецтва може позитивно впливати на когнітивні функції, емоційний інтелект та соціальні навички людини [18; 23]. Візуальне мистецтво (живопис, скульптура, архітектура) сприяє розвитку уяви, просторового мислення, вміння бачити деталі та знаходити нестандартні рішення [5]. Музика стимулює асоціативне мислення, покращує концентрацію та пам'ять, а також сприяє розвитку емоційного інтелекту [3]. Театр розвиває емпатію, комунікативні навички, вміння працювати в команді та адаптуватися до різних ситуацій [9]. Література розширює світогляд, збагачує словниковий запас, сприяє розвитку критичного мислення та емоційного інтелекту [16]. Виконання творчих завдань сприяє розвитку креативного мислення, вмінню знаходити нестандартні рішення та втілювати ідеї в життя.

Останнім часом все більше дослідників звертаються до мистецтва як інструменту розвитку лідерських якостей (Р. Арнхейм, В. Боднар, К. Ейзенмаєр, П. Гетланд, Д. Гоулман, П. Панцокку, Д. Пеннебейкер, Р. Стернберг). Вважається, що мистецтво може допомогти лідерам розвинути креативне мислення, емоційний інтелект, комунікативні навички та здатність до створення візії [12; 15].

Крім цього, дослідження у сфері мистецтва показують, що участь у мистецьких програмах може сприяти розвитку у лідерів згаданих вище якостей,



а саме: креативності [6], емоційного інтелекту [8], комунікативних навичок [22], стратегічного мислення [14].

У 21 столітті відбувся перехід до парадигми креативного лідерства, де мистецтво відіграє важливу роль та змінює підходи до розвитку управлінських компетенцій. У сучасному менеджменті все більшого значення набувають м'які навички (soft skills), серед яких ключову роль відіграють емоційний інтелект, креативність і командна робота. Водночас сучасні підходи до організаційного розвитку свідчать про необхідність пошуку інноваційних методів для формування ефективного лідерства [1; 8], розвитку дивергентного мислення, стратегічного бачення та проактивного управління [20], створення високоєфективних мультивекторних команд з розгалуженою системою комунікацій.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Не зважаючи на високу зацікавленість науковців і практиків проблематикою креативності сучасних лідерів, недостатньо дослідженим залишається аналіз впливу різних видів мистецтва (візуальне, музика, театр) на формування професійних і особистісних якостей (hard and soft skills) креативного лідера, а також розробка практичних методів використання мистецтва в лідерстві.

Дане дослідження пропонує розглядати мистецтво як альтернативний та дієвий інструмент розвитку креативного лідерства. Мистецтво, завдяки своїй емоційній та образній природі, може стати потужним засобом для розвитку емоційного інтелекту, когнітивних та комунікаційних навичок, а також глибокого розуміння особистісних характеристик членів команди. Ми припускаємо, що активна взаємодія з мистецтвом (відвідування музеїв, прослуховування музики, участь у театральних постановках) може позитивно вплинути на когнітивні здібності, емоційний інтелект та соціальні навички лідерів, сприяючи формуванню у них необхідних якостей для створення екологічного середовища в команді та забезпечення максимальної ефективності усіх її членів.



**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є комплексний аналіз потенціалу мистецтва як інструменту розвитку креативного лідерства. Для досягнення мети поставлено наступні завдання: дослідити теоретичні основи креативного лідерства та розкрити його ключові характеристики; визначити, як різні види мистецтва (візуальне, музика, театр) впливають на когнітивні функції, емоційний інтелект та соціальні навички, необхідні для креативного лідера.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дослідження впливу мистецтва на креативність керівників проводилося у вигляді 8 тижневого експерименту. До участі було запрошено 6 команд по 8 членів (загалом 48 осіб), які працюють у сфері управління та лідерства. Вибірка була розподілена за віком, досвідом роботи та сферою діяльності для забезпечення репрезентативності. Програма тренінгу-експерименту передбачала серію інтерактивних сесій, що поєднували теоретичні аспекти креативного лідерства з практичними вправами на основі різних видів мистецтва, зокрема включали відвідування художніх виставок, прослуховування музичних творів, виконання творчих завдань (малювання, створення колажів, написання есе, участь у театральних постановках), обговорення та аналіз мистецьких творів у контексті креативного лідерства. Для збору та аналізу даних було розроблено комплекс інструментів, що включав психометричні опитувальники, тести, щоденники рефлексії та протоколи інтерв'ю.

Після завершення тренінгу було проведено повторне опитування та тестування учасників для оцінки змін у їхніх когнітивних, емоційних та соціальних навичках. Було проведено серію індивідуальних та групових інтерв'ю з учасниками для збору якісної інформації про їхні враження та усвідомлення. Зібрані дані були проаналізовані за допомогою статистичних методів (t-критерій Стьюдента, дисперсійний аналіз, кореляційний аналіз) та якісного аналізу (тематичний аналіз інтерв'ю).



Вплив мистецтва на креативне мислення учасників експерименту проводився шляхом аналізу музичних і візуальних творів. Під час проведення експерименту зокрема було використано класичну, джазову та етнічну музику і учасники відзначали, що вона допомагала їм налаштуватися на творчий процес, зняти напругу та зосередитися на завданні.

Результати тестів Д.П. Гілфорда і Е. П. Торренса [10, 21] на дивергентне мислення продемонстрували зростання рівня креативності учасників. Середній бал учасників за тестом творчого мислення Е.П. Торренса зріс на 18%, що свідчить про посилення їхніх творчих здібностей.

Використовуючи коефіцієнт Д.П. Гілфорда (Creativity Quotient, CQ) було виявлено, що у більшості учасників покращилися показники побіжності, гнучкості, оригінальності та розробленості мислення. Підвищення коефіцієнта CQ у 74% респондентів свідчить про ефективність мистецьких практик у стимулюванні нестандартного мислення та пошуку інноваційних рішень.

Також слід зазначити, що відбулися не тільки кількісні, а й якісні зміни показників, зокрема: учасники стали більш здатними генерувати різноманітні ідеї та нестандартно підходити до вирішення проблем. Перед тренінгом, відповідаючи на питання "Як можна використати звичайну склянку?", учасники пропонували 2-3 варіанти (налити воду, поставити квіти). Після тренінгу кількість варіантів збільшилася до 10-15, включаючи такі оригінальні ідеї, як використання склянки в якості світильника, елемента декору або навіть музичного інструменту.

Ідеї, які пропонували учасники, стали більш нестандартними та оригінальними. Вони відійшли від шаблонних рішень та почали пропонувати дійсно новаторські ідеї: використати склянку для створення мініатюрного саду в закритому просторі або для проектування голографічного зображення.

Учасники стали більш детально та ґрунтовно опрацьовувати свої ідеї, враховуючи різні аспекти та можливі наслідки. Ідея використання склянки в якості музичного інструменту була детально розроблена учасником, який



запропонував створити набір склянок різного розміру для отримання різних звуків та навіть розробив схему гри на такому інструменті.

Аналіз щоденників рефлексії та інтерв'ю з учасниками засвідчив, що:

1) відвідування художніх виставок сприяло розвитку уяви та генеруванню нових ідей. Учасники зазначали, що споглядання картин різних стилів та напрямків розширювало їхній світогляд та допомагало побачити звичні речі під іншим кутом.

2) прослуховування музичних творів стимулювало асоціативне мислення та здатність бачити зв'язки між різними явищами. Учасники описували, як музика викликала у них яскраві образи та асоціації, що сприяло генеруванню креативних ідей.

3) виконання творчих завдань сприяло розвитку практичних навичок креативного вирішення проблем. Учасники зазначали, що ці завдання допомагали їм знаходити нестандартні рішення та втілювати свої ідеї в життя. Так, створення колажу на тему "Лідерство" допомогло учасникам у візуалізації уявлень про ідеального лідера та розумінню, які якості потрібно розвивати в собі.

Результати тестів показали підвищення рівня емоційного інтелекту учасників після тренінгу. Особливо позитивні зміни спостерігалися у таких аспектах, як розпізнавання та розуміння емоцій, а також управління власними емоціями.

Учасники стали більш здатними розпізнавати емоції інших людей за їхніми обличчями, жестами та інтонаціями; вони могли більш точно визначити, чи людина відчуває радість, сум, гнів або страх. Учасники навчилися краще розуміти причини виникнення емоцій та їх вплив на поведінку (вони могли пояснити, чому людина відчуває роздратування в певній ситуації).

Крім того, учасники стали більш ефективно керувати власними емоціями, знаходити конструктивні способи їх вираження та уникати деструктивних реакцій; навчилися контролювати свій гнів та знаходити способи вирішення конфліктів без агресії.



Участь у театральних імпрровізаціях сприяла значному підвищенню рівня емпатії та здатності розпізнавати емоції учасників. У нашому дослідженні ми використовували театральні практики, зокрема рольові ігри та моделювання ситуацій. Учасники відзначали, що ці практики допомагали їм краще розуміти емоції інших людей та власні емоційні реакції.

Тестування за шкалами емоційного інтелекту Д. Гоулмана показало [8]:

- зростання рівня саморегуляції емоцій у 63% респондентів;
- покращення навичок емпатії у 78% учасників;
- зміцнення рівня групової довіри та комунікації на 22%.

Такі результати підтверджують концепцію емоційної інтеграції команд [7, 8], згідно з якою здатність лідера розуміти емоції команди прямо корелює з продуктивністю колективу.

Для аналізу впливу мистецтва на управлінське мислення та стратегічне бачення, було застосовано алгоритм роботи з візуальним мистецтвом, зокрема мистецтвознавчий аналіз картини «Велика хвиля в Канагаві» Кацусіки Хокусая:

- 95% респондентів інтерпретували хвилю як метафору ринкових ризиків і конкурентного середовища;
- 82% опитаних відзначили важливість командної взаємодії, порівнюючи човни на картині з управлінськими структурами компаній;
- 74% учасників звернули увагу на баланс традиційного і нового як ключовий фактор у бізнес-інноваціях.

Фокус-групове дослідження підтвердило високу ефективність мистецтва як інструменту розвитку креативного мислення, стратегічного аналізу та емоційного лідерства. Серед результатів тестування учасників спостерігалось: зростання коефіцієнта Гілфорда на 18% після мистецтвознавчого аналізу; покращення комунікативних навичок та рівня емоційної інтеграції в командах; зміцнення стратегічного мислення через мистецькі аналогії.

Отримані в ході дослідження результати підтверджують гіпотезу про те, що мистецтво є ефективним засобом посилення креативності лідерства,



сприяючи позитивним змінам у когнітивних, емоційних та соціальних навичках учасників.

**Висновки.** Проведене дослідження підтверджує значний потенціал мистецтва як ефективного інструменту розвитку креативного лідерства, а його результати свідчать про те, що систематична взаємодія з різними видами мистецтва сприяє розвитку ключових якостей, необхідних для сучасного лідера. Взаємодія з різними видами мистецтва сприяє розвитку креативного мислення, емоційного інтелекту та соціальних навичок, які є необхідними для успішного лідерства в сучасному світі.

Так, автори прийшли до висновків, що:

- мистецтво стимулює дивергентне мислення, підвищує гнучкість, оригінальність та розробленість ідей (розвиває креативне мислення);
- взаємодія з мистецтвом сприяє розвитку емпатії, здатності розпізнавати та розуміти емоції інших людей й ефективно керувати власними емоціями (підвищення емоційного інтелекту);
- спільні мистецькі практики сприяють розвитку комунікативних навичок, співпраці та зміцненню групової динаміки (покращення соціальних навичок);
- аналіз мистецьких творів може бути ефективним інструментом для розвитку стратегічного бачення, вміння аналізувати складні ситуації та знаходити нестандартні рішення.

Особливо важливо відзначити, що позитивні зміни спостерігалися не лише у когнітивній та емоційній сферах, але й у поведінці учасників під час участі у експерименті. Це свідчить про те, що мистецтво може бути ефективним інструментом для формування не тільки індивідуальних якостей лідера, але й для розвитку командної динаміки та створення екологічного середовища для роботи.

Подальші дослідження у сфері впливу мистецтва на креативність лідерства можуть бути спрямовані на вивчення впливу конкретних видів мистецтва на розвиток окремих якостей лідера, а також на розробку більш диференційованих



програм навчання з урахуванням індивідуальних потреб учасників. Важливо зазначити, що дослідження проводилося на обмеженій вибірці, що може впливати на узагальненість отриманих результатів. У зв'язку з цим, подальші дослідження можуть бути спрямовані на розширення вибірки та залучення учасників з різних сфер діяльності. Крім того, дослідження не охоплювало довготривалий вплив мистецтва на розвиток лідерських якостей, тому подальші дослідження можуть бути спрямовані на вивчення довгострокових ефектів використання мистецтва в програмах розвитку лідерства та корпоративних тренінгах.

#### Список використаних джерел

1. Amabile, T. M. (1996). Creativity in context: Update to "the social psychology of creativity". In *Current approaches to creative management*, pp. 157-178.
2. Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(4), pp. 76-87.
3. Baumgartner, T., Esslen, M., & Seifert, A. (2006). From emotion perception to emotion experience: Emotions evoked by pictures and classical music. *International Journal of Psychophysiology*, 60(1), pp. 34-43.
4. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. Jossey-Bass Publishers.
5. Edwards, B. (1999). *Drawing on the right side of the brain*. Tarcher/Putnam.
6. Florida, R. (2002). *The rise of the creative class*. Basic books.
7. Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam books.
8. Goleman, D. (2006). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam books.
9. Goldstein, E. G. (2003). *The art of improvisation*. Agamemnon Press.
10. Guilford, J. P. (1967). *The nature of human intelligence*. McGraw-Hill.



11. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge*. John Wiley & Sons.
12. Langer, E. J. (2006). *Mindfulness*. Da Capo Press.
13. Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? *Emotional development and emotional intelligence* (pp. 3-31). Springer, Boston, MA.
14. Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free press.
15. Mumford, M. D. (2003). *Where do creative ideas come from?*. IAP.
16. Nell, V. (2002). *Lost in a book: The psychology of reading for pleasure*. Yale University Press.
17. Pink, D. H. (2005). *A whole new mind: Why right-brainers will rule the future*. Riverhead Books.
18. Robinson, K. (2001). *Out of our minds: Learning to be creative*. Capstone.
19. Sternberg, R. J. (2006). The nature of creativity. *Creativity research journal*, 18(1), 87-98.
20. Sternberg, R. J. (2006). *The nature of creativity*. Cambridge university press.
21. Torrance, E. P. (1988). *The nature of creativity as manifest in its testing*. In *The nature of creativity* (pp. 43-75). Cambridge University Press.
22. Ulmer, R. R. (2004). Effective communication as the cornerstone of crisis management. *Public relations quarterly*, 49(4), pp. 46-50.
23. Winner, E. (2001). *The arts and human development*. Cambridge University Press.

## Додаток В

Мистецтвознавчий опитувальник: Картина «Велика хвиля в Канагаві» (Кацусіка Хокусай)



Під хвилею Канагавського моря, Кацусіка Хокусай, 1829—1832 роки

**Інструкція:** Уважно розгляньте зображення картини. Відповідайте на запитання, не обмежуючи себе «правильними» чи «неправильними» відповідями. Нас цікавить ваше асоціативне, емоційне й стратегічне мислення.

### 1. Перше враження

- Які три слова першими спадають вам на думку при перегляді картини?
- Які емоції ви відчули при першому погляді? (оберіть кілька):
  - Захоплення
  - Напруга
  - Тривога
  - Спокій
  - Інше: \_\_\_\_\_

## 2. Аналіз композиції

- Що символізує хвиля для вас?
  - Природна сила
  - Ризик
  - Криза
  - Зміни
  - Інше: \_\_\_\_\_
- Що можуть символізувати човни з людьми?
  - Команду / колектив
  - Бренд / компанію
  - Лідерів у стресі
  - Пошук шляху
  - Інше: \_\_\_\_\_

## 3. Лідерська інтерпретація

- Як би ви інтерпретували картину з точки зору **кризи в бізнесі**?
- Які рішення повинен приймати лідер «у човні» перед хвилею?
- Чи бачите ви в образі хвилі можливість, чи тільки загрозу?

## 4. Креативне мислення

- Уявіть, що ви створюєте продукт або стратегію, натхненні цією картиною. Якою була б його ключова ідея?
- Як естетика картини може вплинути на корпоративний стиль або візуальну комунікацію компанії?

## 5. Саморефлексія

- Що у цій картині відгукується особисто вам?
- Який елемент полотна ви б обрали як метафору себе у професійному житті?

## Додаток Д

### **Анкета для Співробітників ТОВ «АртЛайн» Оцінка впливу мистецьких ініціатив на корпоративну культуру та розвиток персоналу»**

Шановний колего! Ми прагнемо постійно вдосконалювати робоче середовище та програми розвитку в ТОВ «АртЛайн». Ваші щирі відповіді на питання цієї анкети допоможуть нам оцінити вплив мистецьких ініціатив та спланувати подальші кроки. Анкета є анонімною. Усі отримані дані будуть використані лише в узагальненому вигляді.

#### **Розділ 1: Задоволеність робочим середовищем та корпоративною культурою**

Будь ласка, оцініть за 5-бальною шкалою, де 1 – «Зовсім не згоден/незадоволений», а 5 – «Повністю згоден/задоволений»:

1.1. Я загалом задоволений(а) атмосферою у моєму безпосередньому колективі. (1-2-3-4-5)

1.2. Я вважаю корпоративну культуру ТОВ «АртЛайн» сприятливою для роботи та розвитку. (1-2-3-4-5)

1.3. Я відчуваю себе цінним членом команди. (1-2-3-4-5)

**Розділ 2: Вплив мистецьких ініціатив** Мистецькі ініціативи включають виставки в офісі, творчі майстер-класи, використання арт-терапевтичних елементів у навчанні, обговорення творів мистецтва тощо.

2.1. Як Ви оцінюєте загальний вплив мистецьких ініціатив на корпоративну культуру нашої компанії? (1-Зовсім негативно – 5-Дуже позитивно)

2.2. Наскільки мистецькі ініціативи, на Вашу думку, сприяють покращенню атмосфери в компанії? (1-Зовсім не сприяють – 5-Дуже сприяють)

2.3. Чи відчуваєте Ви, що мистецькі ініціативи сприяють Вашому особистому психологічному комфорту та добробуту на роботі?

- Так, значною мірою
- Так, певною мірою
- Важко сказати

- Ні, скоріше не сприяють
- Ні, зовсім не сприяють

2.4. Чи брали Ви особисто участь у будь-яких мистецьких заходах, організованих компанією за останній рік?

- Так, у багатьох
- Так, у кількох
- Так, в одному
- Ні, не брав(ла) участі

### **Розділ 3: Командна атмосфера та співпраця (оцінюється всіма)**

Будь ласка, оцініть за 5-бальною шкалою, де 1 – «Зовсім не згоден», а 5 – «Повністю згоден»:

3.1. У моїй команді заохочується висловлення нових, навіть незвичних ідей. (1-2-3-4-5)

3.2. Я відчуваю високий рівень взаємопідтримки та довіри серед колег у моєму відділі/команді. (1-2-3-4-5)

3.3. Комунікація між членами моєї команди є відкритою та ефективною. (1-2-3-4-5)

3.4. Ми ефективно співпрацюємо для досягнення спільних цілей. (1-2-3-4-5)

### **Розділ 4: Самооцінка креативності та емпатії (особливо для тих, хто брав участь в ініціативах)**

Будь ласка, оцініть, наскільки Ви згодні з наступними твердженнями, особливо якщо Ви брали участь у мистецьких заходах:

4.1. Я помітив(ла), що став(ла) частіше генерувати нові ідеї у своїй роботі. (1-Зовсім не згоден – 5-Повністю згоден)

4.2. Мистецькі практики допомогли мені знаходити більш креативні підходи до вирішення робочих завдань. (1-2-3-4-5)

4.3. Я відчуваю, що став(ла) краще розуміти емоції та точку зору моїх колег (емпатія). (1-2-3-4-5)

4.4. Участь у спільних творчих заходах покращила мої навички комунікації з колегами. (1-2-3-4-5)

### **Розділ 5: Залученість**

Будь ласка, оцініть за 5-бальною шкалою, де 1 – «Зовсім не згоден», а 5 – «Повністю згоден»:

5.1. Я відчуваю себе емоційно залученим(ою) до роботи в ТОВ «АртЛайн». (1-2-3-4-5)

5.2. Мистецькі ініціативи в компанії підвищують мою загальну мотивацію та інтерес до роботи. (1-2-3-4-5)

5.3. Я готовий(а) рекомендувати ТОВ «АртЛайн» як чудове місце для роботи. (1-2-3-4-5)

### **Розділ 6: Ваші пропозиції та коментарі**

6.1. Які мистецькі заходи чи ініціативи Вам найбільше сподобались/були найкориснішими? Чому?

6.2. Які у Вас є пропозиції щодо подальшого використання мистецтва для покращення корпоративної культури та розвитку співробітників ТОВ «АртЛайн»?

Дякуємо за участь в опитуванні!

## Додаток Е

### **Структура (Гайд) Напівструктурованого Інтерв'ю з Керівниками Відділів ТОВ «АртЛайн». Тема: «Оцінка впливу мистецьких практик на розвиток креативного лідерства та командної ефективності»**

**Мета інтерв'ю:** Отримати поглиблене розуміння сприйняття керівниками ефективності впроваджених мистецьких ініціатив, їх впливу на власні лідерські якості, динаміку команд та загальний інноваційний клімат у компанії.

**Тривалість:** 45-60 хвилин. **Формат:** Індивідуальна бесіда.

#### **Вступна частина (5 хвилин):**

- Привітання, представлення мети інтерв'ю.
- Наголошення на конфіденційності відповідей.
- Отримання згоди на аудіозапис (за потреби та за згодою).
- Короткий опис структури інтерв'ю.

#### **Основна частина (35-50 хвилин):**

##### **Блок 1: Сприйняття креативного лідерства та мистецьких ініціатив у компанії (Загальне)**

1. Як Ви особисто розумієте поняття "креативне лідерство" у контексті сучасних викликів для ТОВ «АртЛайн»?
2. Яке Ваше загальне враження від мистецьких ініціатив (виставки, майстер-класи, тренінги з арт-елементами), що впроваджуються в компанії останнім часом?
3. Чи вважаєте Ви доцільним використання мистецтва для розвитку керівників та персоналу? Чому?

##### **Блок 2: Вплив мистецьких практик на команду та командну роботу**

4. Чи помітили Ви якісь зміни у поведінці, настроях, рівні креативності або ініціативності членів Вашої команди після їх участі (або Вашої участі та подальшої взаємодії з командою) у мистецьких заходах? Наведіть приклади, якщо можливо.
5. Як, на Вашу думку, ці практики вплинули на:

- Комунікацію всередині Вашого відділу/команди?
  - Рівень співпраці та взаємодопомоги?
  - Здатність команди генерувати нові ідеї або вирішувати проблеми нестандартно?
  - Загальну атмосферу та згуртованість колективу?
6. Чи були випадки, коли підходи або ідеї, натхненні мистецькими практиками, були успішно застосовані у роботі Вашого відділу?

### **Блок 3: Вплив мистецьких практик на власні лідерські якості**

7. Чи відчули Ви особисто вплив цих ініціатив на розвиток Ваших власних управлінських чи лідерських якостей? Якщо так, то яких саме (наприклад, емпатія, гнучкість мислення, вміння надихати команду, креативність у прийнятті рішень)?
8. Чи змінилося Ваше ставлення до вирішення складних завдань або управління змінами після знайомства з мистецькими підходами? Як саме?
9. Чи використовуєте Ви свідомо якісь елементи чи підходи, почерпнуті з мистецьких практик, у своїй щоденній управлінській діяльності? Наведіть приклади.

### **Блок 4: Ефективність методики, виклики та пропозиції**

10. Які аспекти розробленої методики розвитку креативного лідерства через мистецтво (використання візуального мистецтва, музики, театру) Ви вважаєте найбільш ефективними? А які, можливо, менш ефективними або потребують доопрацювання?
11. З якими викликами чи труднощами Ви або Ваша команда зіткнулися під час впровадження/участі у цих ініціативах (якщо такі були)?
12. Які у Вас є пропозиції щодо подальшого вдосконалення, масштабування або інтеграції мистецьких практик у систему розвитку лідерства та корпоративну культуру ТОВ «АртЛайн»?

### **Заключна частина (5 хвилин):**

- Можливість для респондента додати щось важливе, що не було охоплено питаннями.
- Подяка за участь та приділений час.

## Додаток Ж

### Приклади Ключових Творчих Вправ з Програми «ArtVision»

#### Вправа 1: Театрально-імпровізаційна вправа "Ланцюжок Креативних Рішень"

- **Назва:** "Ланцюжок Креативних Рішень"
- **Тип:** Групова театральна імпровізація.
- **Цілі:**
  - Розвиток навичок спонтанного генерування ідей та швидкого реагування.
  - Посилення вміння слухати та будувати на ідеях колег (принцип "Так, і...").
  - Зняття внутрішніх бар'єрів та страху помилки при висуванні нестандартних пропозицій.
  - Покращення командної взаємодії та взаєморозуміння.
  - Стимулювання дивергентного мислення.
- **Цільова аудиторія:** Керівники, менеджери, члени проєктних команд.
- **Кількість учасників:** Оптимально 5-8 осіб у групі. Якщо учасників більше, їх можна розділити на менші групи.
- **Необхідні матеріали:**
  - Фліпчарт або великі аркуші паперу.
  - Маркери.
  - Картки з описом бізнес-завдання/проблеми (за бажанням).
- **Тривалість:** 20-30 хвилин (включаючи інструктаж та рефлексію).
- **Детальний сценарій/Інструкція:**
  1. **Інструктаж (3-5 хвилин):**
    - Ведучий пояснює мету вправи та основний принцип імпровізації "Так, і..." (англ. "Yes, and..."). Суть принципу: кожна наступна репліка або дія має починатися з прийняття попередньої ("Так") та її розвитку або доповнення ("і..."). Критика, заперечення, ігнорування ідей попереднього учасника заборонені.
    - Ведучий наголошує на важливості швидкості реакції, спонтанності та відсутності самоцензури. Мета – не знайти єдине "правильне" рішення, а згенерувати якомога більше різноманітних, навіть фантастичних, варіантів.
  2. **Визначення завдання (2 хвилини):**

- Ведучий пропонує групі бізнес-завдання або проблемну ситуацію, актуальну для ТОВ «АртЛайн». Наприклад:
  - *"Як нам креативно презентувати нову лінію еко-дружніх шампунів ArtLine, щоб підкреслити їх натуральність та безпечність для довкілля?"*
  - *"Які нестандартні канали комунікації ми можемо використати для залучення покоління Z до нашого бренду дитячої косметики?"*
  - *"Уявіть, що наш ключовий постачальник сировини для крем-фарб раптово припинив роботу. Які наші перші три креативні кроки для мінімізації ризиків?"*

### 3. Процес імпровізації (10-15 хвилин):

- Учасники стають у коло або сідають так, щоб добре бачити один одного.
- Перший учасник (визначається довільно або ведучим) пропонує першу ідею-рішення або крок для вирішення завдання (має 15-20 секунд).
- Наступний учасник за годинниковою стрілкою має негайно підхопити цю ідею, починаючи свою фразу з "Так, і...", та додати свій розвиток або доповнення до неї (також 15-20 секунд).
- Вправа продовжується по колу. Ведучий може запропонувати пройти 3-5 повних кіл, залежно від динаміки групи.
- Ведучий (або призначений "секретар") може коротко фіксувати на фліпчарті найцікавіші ідеї або напрямки думки, що виникають.

### 4. Рефлексія (5-8 хвилин):

- Після завершення імпровізації ведучий проводить обговорення:
  - Які емоції у вас виникали під час вправи?
  - Що було найлегшим? Що викликало труднощі?
  - Чи вдавалося дотримуватися принципу "Так, і..."? Як це впливало на процес?
  - Які ідеї, що народилися, здалися вам найцікавішими або найнесподіванішими?
  - Як досвід цієї вправи можна перенести на реальні робочі ситуації (наприклад, мозкові штурми, обговорення проєктів)?

- Як ця вправа вплинула на ваше сприйняття колег та командну взаємодію?

## **Вправа 2: Музична практика "Емоційний Ландшафт Команди"**

- **Назва:** "Емоційний Ландшафт Команди"
- **Тип:** Групова музично-рефлексивна практика.
- **Цілі:**
  - Розвиток емоційного інтелекту: усвідомлення та вербалізація власних емоцій та емоцій групи.
  - Покращення емпатії та розуміння емоційного стану колег.
  - Сприяння невербальній комунікації та згуртованості команди.
  - Створення безпечного простору для обговорення емоційних аспектів робочого процесу.
  - Рефлексія щодо впливу музики на настрій та продуктивність.
- **Цільова аудиторія:** Будь-які команди, керівники, проєктні групи.
- **Кількість учасників:** Оптимально 8-15 осіб.
- **Необхідні матеріали:**
  - Аудіосистема для відтворення музики.
  - Підбірка коротких музичних фрагментів (30-60 секунд кожен), що викликають різні емоційні стани (наприклад, радість, спокій, напруга, меланхолія, енергія, таємничість). Це можуть бути інструментальні композиції різних жанрів (класика, джаз, ембієнт, етнічна музика тощо).
  - Аркуші паперу та ручки/олівці для кожного учасника (за бажанням, для нотаток).
  - Фліпчарт або дошка для фіксації узагальнених результатів.
- **Тривалість:** 25-35 хвилин (включаючи інструктаж та рефлексію).
- **Детальний сценарій/Інструкція:**
  1. **Інструктаж та налаштування (3-5 хвилин):**
    - Ведучий пояснює мету вправи: дослідити, як музика впливає на емоційний стан та як можна використовувати це розуміння для покращення командної взаємодії.
    - Пропонує учасникам зручно сісти, розслабитися та налаштуватися на уважне прослуховування.
  2. **Прослуховування та індивідуальна рефлексія (10-15 хвилин):**
    - Ведучий послідовно вмикає 3-5 підготовлених музичних фрагментів. Між фрагментами робиться невелика пауза (30-60 секунд).

- Після кожного фрагменту учасникам пропонується індивідуально (можна робити короткі нотатки):
  - Визначити 1-2 ключові емоції або відчуття, які викликав у них цей музичний уривок.
  - Придумати метафоричну назву для цього "емоційного стану" (наприклад, "ранкова свіжість", "тиха гавань", "передчуття шторму", "вибух енергії").
  - Подумати, яка робоча ситуація або етап проекту міг би асоціюватися з таким емоційним станом.

### **3. Групове обговорення та створення "Емоційного Ландшафту" (10-12 хвилин):**

- Після прослуховування всіх фрагментів ведучий ініціює групове обговорення.
- Учасники по черзі діляться своїми емоціями, асоціаціями та метафоричними назвами для кожного музичного фрагменту. Ведучий може фіксувати ключові слова та метафори на фліпчарті навпроти номера/назви музичного уривка.
- Обговорюється, наскільки схожими чи різними були сприйняття музики у різних членів команди.
- Разом група намагається створити узагальнений "емоційний ландшафт" – наприклад, послідовність настроїв, які викликали фрагменти, або визначити, яка музика може відповідати різним етапам роботи команди (наприклад, "музика для мозкового штурму", "музика для концентрації", "музика для святкування успіху").

### **4. Рефлексія та висновки (3-5 хвилин):**

- Ведучий ставить запитання для рефлексії:
  - Що нового ви дізналися про себе або своїх колег під час цієї вправи?
  - Як усвідомлення впливу музики на емоції може допомогти у вашій командній роботі?
  - Чи можна використовувати музику в офісі для створення бажаної атмосфери або підвищення продуктивності? Як саме?
  - Як ця вправа допомогла вам краще зрозуміти емоційний стан інших?

## АНОТАЦІЯ

Калінчук А. І. Розробка методичного забезпечення активізації креативності керівників у інноваційно орієнтованих організаціях. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра з менеджменту зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-наукової програми «Менеджмент інноваційної діяльності». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2025.

Метою роботи є поглиблення теоретичних засад креативного лідерства та розробка практичного методичного забезпечення для активізації творчого потенціалу керівників інноваційно орієнтованих організацій на основі використання мистецьких практик (на прикладі ТОВ «АртЛайн»).

У роботі розкрито зміст, ключові характеристики та сучасні підходи до трактування сутності креативного лідерства. Проаналізовано методи й інструменти трансформації лідерства через креативність та інновації, здійснено критичний огляд традиційних підходів та обґрунтовано унікальний потенціал мистецтва (візуального, музичного, театрального) як дієвого інструменту розвитку лідерських компетенцій.

Досліджено роль креативності як стратегічного імперативу інноваційного розвитку ТОВ «АртЛайн». Проведено комплексну діагностику впливу креативності на бізнес-процеси та творчий потенціал управлінського персоналу компанії з використанням психометричних тестів (Торренса, MSCEIT, BFI), опитувальника когнітивних стилів Колба, рольових вправ на командну взаємодію та мистецтвознавчого аналізу. Представлено кількісні та якісні результати, що підтверджують позитивний вплив мистецьких інтервенцій на індивідуальні та командні показники.

Розроблено інтегративну методику застосування творчих (мистецьких) практик для системного розвитку креативного лідерства в ТОВ «АртЛайн», що базується на принципах досвідного навчання та мультимодальному використанні різних видів мистецтва. Детально обґрунтовано та запропоновано проєкт впровадження корпоративного тренінгу «ArtVision», що включає структуру, цілі, завдання, модулі програми, етапи реалізації, бюджетування, механізми оцінювання ефективності та аналіз ризиків.

Ключові слова: креативне лідерство, креативність, мистецькі практики, методичне забезпечення, інноваційно орієнтовані організації, розвиток керівників, емоційний інтелект, ТОВ «АртЛайн».

## ABSTRACT

Kalynchuk A. I. Development of methodological support for enhancing creativity of managers in innovation-oriented organizations. – Manuscript.

Master's qualification paper in Management, speciality 073 "Management," educational and scientific program "Management of Innovation Activity." Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2025.

The aim of the work is a comprehensive analysis of the potential of art as a tool for developing creative leadership, as well as the development and substantiation of methodological support for activating the creative potential of managers in an innovation-oriented company (on the example of LLC "ArtLine").

The paper reveals the content, key characteristics, and modern approaches to interpreting the essence of creative leadership. Methods and tools for transforming leadership through creativity and innovation are analyzed, a critical review of traditional approaches is carried out, and the unique potential of art (visual, musical, theatrical) as an effective tool for developing leadership competencies is substantiated.

The role of creativity as a strategic imperative for the innovative development of LLC "ArtLine" is investigated. A comprehensive diagnosis of the impact of creativity on the business processes and creative potential of the company's management personnel was conducted using psychometric tests (Torrance, MSCEIT, BFI), Kolb's cognitive styles questionnaire, team interaction role-playing exercises, and art history analysis (using Hokusai's painting as an example). Quantitative and qualitative results confirming the positive impact of existing art interventions are presented.

An integrative methodology for applying creative (artistic) practices for the systematic development of creative leadership at LLC "ArtLine" has been developed, based on the principles of experiential learning and the multimodal use of various types of art. The project for implementing the "ArtVision" corporate training program is detailed and substantiated, including its structure, goals, objectives, program modules, implementation stages, budgeting, mechanisms for evaluating effectiveness, and risk analysis.

Keywords: creative leadership, creativity, art practices, methodological support, innovation-oriented organizations, managers' development, emotional intelligence, LLC "ArtLine".