



Концепція стратегічного лідерства: виклики, еволюція, принципи

Ліпич Любов Григорівна

доктор економічних наук, професор, кафедра підприємництва, торгівлі та логістики, Луцький національний технічний університет, 43018, м.Луцьк, Львівська, 75, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>

Кушнір Мирослава Анатоліївна

кандидат економічних наук, доцент, Кафедра прикладної економіки та аналітики Український католицький університет, 79011, м. Львів, Свенціцького, 17, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-4441-4278>

Прийнято: 17. 07. 24 | Опубліковано: 29. 07. 24

***Анотація.** Мета статті полягає в представленні концепції сучасного стратегічного лідерства та ідентифікації потенційних напрямів його еволюції. Встановлено, що виклики XXI століття ставлять перед керівниками дилеми, пов'язані з необхідністю зміни попередньої формули лідерства. Нині акцент зміщується в бік нематеріальних активів, таких як персонал, знання, підприємливість, інноваційність, креативність, комунікаційні зв'язки. Для того, щоб підприємства створили середовище, в якому можна ділитися знаннями практично не збільшуючи витрати, вони повинні використовувати компетентності всіх працівників. Тобто, в епоху знань підприємства повинні покладатися на корпоративний інтелект і здатність до навчання, а не на матеріальні активи. Доведено, що управлінське лідерство зосереджується на*



виконанні завдань, його критична аудиторія включає окремих працівників, а часовий горизонт - середньостроковий або короткостроковий. Візіонерське лідерство, хоча орієнтоване на майбутнє, ризик та проактивні підходи, часто базуються на інтуїції, переконаннях та цінностях, ігноруючи раціональні обмеження, які можуть виникнути під час впровадження стратегії. Стратегічне лідерство є синтезом цих двох стилів управління. Стратегічне лідерство зосереджене на тривалому існуванні та результативності підприємств, його критична аудиторія включає команду працівників, а його часовий горизонт - довгостроковий. В основі стратегічного лідерства лежить розуміння керівниками необхідності інтеграції переконання про важливість візійного бачення майбутнього компанії та її операційної ефективності. Обґрунтовано, що стратегічне лідерство повинно зосереджуватися на: визначенні спільної для всього підприємства мети; створенні образу майбутнього підприємства; формуванні спільної системи цінностей, яка визначає напрям функціонування компанії. В статті подано принципи стратегічного лідерства. До бажаних рис стратегічного лідера слід віднести: бачення (візія), аналітичні здібності, стратегічне мислення, комунікаційні здібності, гнучкість та адаптивність, розвиток потенціалу, відповідальність.

Ключові слова: управлінське лідерство, візіонерське лідерство, стратегічне лідерство, команда працівників, рівні ієрархії управління, горизонтальна структура управління, гнучкість. адаптивність.

The concept of strategic leadership: challenges, evolution, principles

Lipych Liubov

Lutsk National Technical University, <https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>

Kushnir Myroslava

Ukrainian Catholic University <https://orcid.org/0000-0002-4441-4278>



Abstract. *The aim of the article is to present the concept of modern strategic leadership in enterprises and identify potential directions for its evolution. It has been established that the challenges of the 21st century present managers with dilemmas related to the need to change the previous leadership formula. Nowadays, the emphasis is shifting towards intangible assets, such as personnel, knowledge, entrepreneurship, innovation, creativity, communication links. In order for companies to create an environment in which knowledge can be shared with virtually no increase in costs, they must use the competencies of all employees. That is, in the era of knowledge, enterprises must rely on corporate intelligence and the ability to learn, and not on tangible assets. Managerial leadership has been proven to focus on task performance, its critical audience includes individual employees, and its time horizon is medium- or short-term. Visionary leadership, while future-oriented, risk-taking, and proactive approaches, is often based on intuition, beliefs, and values, ignoring the rational constraints that may arise during strategy implementation. Strategic leadership is a synergy of these two management styles. Strategic leadership focuses on the long-term existence and performance of enterprises, its critical audience includes a team of employees, and its time horizon is long-term. At the heart of strategic leadership is the managers' understanding of the need to integrate the conviction about the importance of the company's vision of the future and its operational efficiency. It is substantiated that strategic leadership should focus on: defining a goal common to the entire enterprise; creating the image of the future enterprise; formation of a common system of values, which determines the direction of the company's operation. The article presents the principles of strategic leadership. The desirable traits of a strategic leader include: vision (intuition), analytical skills, strategic thinking, communication skills, flexibility and adaptability, potential development, responsibility.*

Keywords: *management leadership, visionary leadership, strategic leadership, team of employees, levels of management hierarchy, horizontal management structure, flexibility. adaptability*

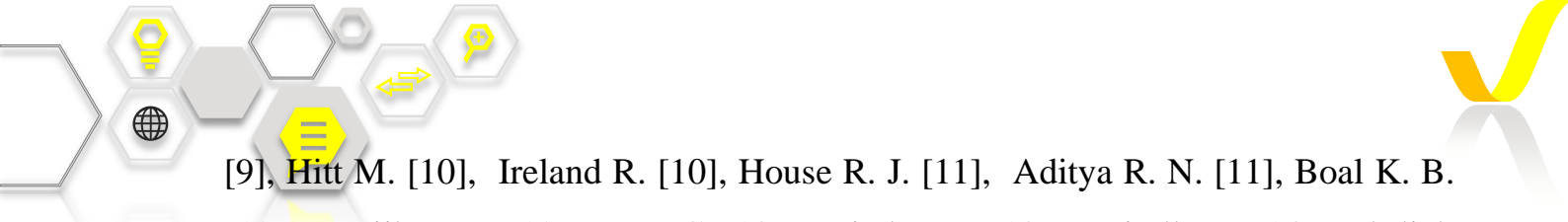


Постановка проблеми. Американський футуролог Елвін Тоффлер (1981) у своїй книзі-бестселері «Третя хвиля» описує три періоди (хвилі) економічної еволюції: а) сільськогосподарську, яка тривала з 8000 р. до н. е. до середини вісімнадцятого століття, б) промислову, яка тривала до кінця двадцятого століття, в) інформаційну, яка почалася в 1960-х роках і триватиме ще багато десятиліть [1]. У нинішній хвилі підприємства стикаються з різноманітними проблемами, які не були притаманні попереднім періодам, і, як наслідок, змінили вимоги до лідерства [2]. Сучасні компанії поступово починають працювати порушуючи наявні правила та перетворюючи окремі процеси, включаючи процес стратегічного управління, на гнучкі, які дозволяють їм більш ефективно формувати майбутнє.

В індустріальній економіці завдання лідера знаходилося всередині підприємства, тобто полягало в координації матеріальних активів, вироблених працівниками. Іншими словами, під час індустріальної хвилі ті підприємства, які добре оптимізували своє матеріальне виробництво, були успішними [3]. У 21-му столітті ландшафт конкуренції через тенденції глобалізації, демократизації та розвиток технологій загострився [4], створюючи додаткове навантаження на межі та організаційні структури підприємств.

Тобто 1) сфера лідерства змінилася від зосередженості на внутрішньому функціонуванні компанії до включення зовнішнього середовища в її діяльність, 2) змінилися значення і функції різних організаційних рівнів, 3) структурні підрозділи набувають автономії, функціонуючи як малі організації. Оскільки організації в умовах глобалізованого, дерегульованого, висококонкурентного ландшафту все більше і більше організовуються горизонтально, виникає потреба концептуалізувати стратегічне лідерство.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розвиток теорії і практики стратегічного управління зробили такі науковці як Barkema Н. [2], Baum J. [2], Mannix E. [2], Schneider M. [3], Halal W. [4], Taylor, K. [4], Davenport T. [5], Heckscher C. [6], McKelvey B. [7], Gibb C. [8], Bass B. M.



[9], Hitt M. [10], Ireland R. [10], House R. J. [11], Aditya R. N. [11], Boal K. B. [12], Hooijberg R. [12], Rowe G. [13], Nejad M.H. [13], Meindl J.R. [14], Ehrlich S. B. [14], Crossan M. [15], Vera D. [15], Nanjad L. [15], Carter S. M. [16], Greer C. R. [16], Shoemaker P. J. H. [17], Krupp S. [17], Howland S. [17], Radomska J. [18], Freedman M. [19], George J.M. [20], Jones G.R. [20] та інші. Поряд з цим, складність сучасного бізнесу та динамічність чинників, які здійснюють вплив на стратегічне управління діяльністю компаній, об'єктивно вимагають проведення подальших досліджень у питання його удосконалення.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз теоретичних напрацювань з цієї проблематики свідчить про високу зацікавленість вчених. Для розвитку запропонованої теми необхідно ідентифікувати чинники, що визначають можливість адаптації до змінконцепцію стратегічного лідерства з урахуванням змін, що відбуваються в навколишньому середовищі. До них належать, серед іншого:

- засвоєння принципів стратегічного мислення;
- постійне стимулювання творчості;
- трансформація людського ресурсу в капітал підприємства;
- формування концепцій стратегічного лідерства шляхом створення організаційної культури, яка стимулюватиме особисту відданість і творче мислення.

Метою статті є синтетичне представлення концепції сучасного стратегічного лідерства та ідентифікація потенційних напрямів його еволюції.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для формування системи ефективного стратегічного лідерства в управлінні підприємствами майбутнього необхідно ідентифікувати зміни, які їх чекають. Звідси випливає потреба в новому підході до ролі лідера, який не тільки має бути креативним та вміти створювати спільне бачення (візію), але й насамперед повинен розуміти сутність змін.

Виклики, які принесло з собою XXI століття, ставлять перед керівниками багато дилем, пов'язаних із необхідністю зміни попередньої формули



лідерства. Передусім це пов'язано з тим, що попереднє управлінське (операційне) лідерство зосереджувалося на матеріальних активах. Нині акцент зміщується в бік нематеріальних, таких як персонал, знання, які вони несуть, а також підприємливість, інноваційність, креативність і сформованих зв'язків.

Підприємства завжди використовували та цінували знання, досвід та навички працівників. Однак чітке визнання знань як організаційного активу є відносно новим, так само як і розуміння необхідності керувати знаннями, інвестувати в знання для отримання додаткової вартості, яку раніше створювали матеріальні активи. «Потреба максимально використати організаційні знання, щоб отримати від них якомога більше цінності, сьогодні більша, ніж у минулому» [5]. Тому цю епоху також називають «епохою знань».

На відміну від таких факторів виробництва як земля та праця, віддача яких з часом зменшується, знання необмежені. Функціонуючи знання збільшують віддачу. Іншими словами, використання знань генерує ще більше знань. Таким чином, природа знань передбачає, що ними слід ділитися та використовувати для отримання нових знань. Для того, щоб підприємства створили таке середовище, в якому можна ділитися знаннями практично не збільшуючи витрати, вони не можуть покладатися лише на інтелект кількох керівників найвищого рівня [6], а повинні використовувати компетентності всіх працівників. Тобто, в епоху знань підприємства повинні покладатися на корпоративний інтелект і здатність до навчання, а не на матеріальні активи [7].

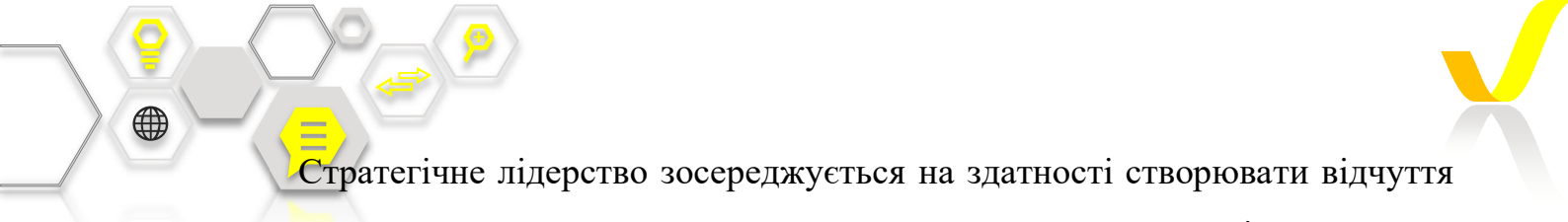
Безсумнівно, що складність і невизначеність зовнішнього середовища сучасного бізнесу, а також зростаюча динамічність підприємств вимагають зміни підходу до звичного способу визначення стратегічних виборів. Це потребує впровадження нової концепції часу, тобто скорочення періоду між створенням стратегії та її впровадженням. Таким чином, головне завдання, яке стоїть перед керівниками, - досягнення рівня, коли діяльність випереджає стратегію. Для цього необхідні так звані візіонери, які за допомогою інтуїції зможуть виходити за звичні концепції, а отже, здійснювати зміни в



загальноприйнятій схемі аналізування причинно-наслідкових зв'язків, що імплементуватиметься в створення стратегії .

Ідея стратегічного лідерства вперше запропонував С. Gibb (1969) під назвою «розподілене лідерство». С. Gibb поставив під сумнів думку, що лідерство повинно належати одній особі, і стверджував, що ця роль має бути розподілена між членами команди [8]. В. М. Bass (2007) визначає стратегічне лідерство як групу генеральних директорів (CEO), які встановлюють загальну політику для здобуття та інтеграції ресурсів компанії [9]. R. Ireland та M. Hitt (2002) концептуалізують стратегічне лідерство як набір унікальних можливостей передбачати, уявляти, зберігати гнучкість, мислити стратегічно і надавати повноваження працівникам для створення інноваційних ідей, що ведуть до досягнення високих результатів [10]. R. J. House та R. N. Aditya (1997) визначають його як діяльність, спрямовану на ідентифікацію мети організації [11]. К.В. Voal та R. Nooijberg (2001) розглядають стратегічне лідерство як здатність створювати та підтримувати абсорбтивні та адаптивні можливості, а також здатність розпізнавати можливості середовища через управлінську мудрість [12]. G. Rowe та М.Н. Nejad (2009) визначають стратегічне лідерство як діяльність з комунікації спільних цінностей і чіткої візії працівників, а також здатність ухвалювати рішення з мінімальним контролем з боку підприємства [13].

Різні визначення стратегічного лідерства виокремлюють різні ролі та унікальні можливості, які йому притаманні для виконання організаційних завдань, які виходять за межі одного індивіда, мікрорівня або того, що J.R. Meindl та S. V. Ehrlich (1987) називають героїчним лідерством [14]. М. Crossan та інші автори (2008) визначають стратегічне лідерство з перспективи макрорівня організації або топ-менеджменту. Зокрема, це стосується інтеграції мікро- і макроперспектив лідерства та організаційного контексту [15]. Концептуалізація стратегічного лідерства з макропогляду передбачає інтеграцію цих двох рівнів.



Стратегічне лідерство зосереджується на здатності створювати відчуття мети та напрямку, що є критично важливими чинниками, які дозволяють взаємодіяти з ключовими внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами у прагненні до високих результатів. S. M. Carter і C. R. Greer (2013) бачать стратегічне лідерство як таке, що базується на розумових і візійних можливостях стратегічних лідерів, метою яких є створення гнучкої організації [16]. P. J. H. Shoemaker, S. Krupp, S. Howland (2015) стверджують, що стратегічне лідерство не лише стосується володіння унікальними здібностями, які дозволяють поглинати і засвоювати нову інформацію та ідеї, але й мати адаптивну здатність відповідно реагувати на динамічність і складність зовнішнього середовища. Вони також зазначають, що такі здібності дозволяють стратегічним лідерам постійно коригувати діяльність підприємства у відповідь на невизначеність середовища [17].

Найбільшою перешкодою на шляху до стратегічного лідерства є відсутність у більшості менеджерів візії, якій вони могли б себе присвятити. Тому важливо створити візію, яка не лише формує спільну організаційну культуру, але й виступає потужним стимулом, що спрямовує розвиток підприємства у бажаному напрямку, додаючи енергії та мотивації для здійснення спільних мрій. Недооцінка впливу, який може генерувати візія, на всіх ієрархічних рівнях підприємства, є однією з головних перешкод на шляху до ефективного стратегічного лідерства. Важливо підкреслити, що ефективне вербалізування візії може надати необхідні напрями для прийняття рішень, що інтегрують працівників та сприяти руху у вибраному напрямі. Отже, стратегічне лідерство повинно зосереджуватися на:

- визначенні спільної для всього підприємства мети;
- створенні образу майбутнього підприємства;
- формуванні спільної системи цінностей, яка визначає напрям функціонування компанії [18].

Варто підкреслити, що залучення працівників у процес створення візії та встановлення концепції розвитку підприємства є необхідним для



відображення спільних прагнень і цінностей, а також їхньої залученості до розвитку підприємства. Це надзвичайно важливо, оскільки «лідерство - це шлях до мети. Якщо лідер і працівники підприємства не знають, куди вони прямують, тип лідерства не має жодного значення» [18]. Це особливо важливо в умовах кризи, коли на шляху підприємства виникають неочікувані перешкоди, і необхідний аналіз реальності поставлених раніше цілей та їх перегляд. Тоді ключовим є спільні цінності та візія як напрям, в якому необхідно продовжувати рух, а також пошук ефективних шляхів досягнення мети.

Найважливіші аспекти стратегічного лідерства - це створення спільних цінностей та чітке бачення майбутнього підприємства. Їхня наявність дозволяє працівникам вільно та сміливо приймати рішення при збереженні мінімального рівня моніторингу та контрольних механізмів. Одночасно формується організаційна культура, яка стимулює креативність, прагнення до інновацій, відкритість до змін та сміливість рухатись у майбутнє [13]. Важливо також будувати культуру довіри, яка сприяє виникненню ефективних концепцій розвитку. Варто підкреслити, що бачення майбутнього підприємства не повинно створюватися лише для використання власниками підприємства. Його існування є доцільним лише тоді, коли воно є спільним для всіх учасників процесу управління, залучених до його креативного втілення. Отже, стратегічне лідерство впливає на працівників саме через створення візії, а також через його комунікацію, тим самим задаючи спільний напрям руху та надихаючи всіх учасників процесу стратегічного управління.

Складністю, з якою стикаються підприємства, є здатність лідера формулювати та впроваджувати довгострокове бачення, одночасно ефективно керуючи операційною діяльністю, яка характеризується необхідністю дбати про деталі у повсякденному функціонуванні компанії. Інтеграція цих двох повністю різних полюсів і є суттю стратегічного лідерства.

Управлінське лідерство зосереджується на виконанні завдань, його критична аудиторія включає окремих працівників, а його часовий горизонт -



середньостроковий чи короткостроковий. Управлінське лідерство характеризується перцептивними індикаторами (підпорядкованість роботи, задоволеність та ефективність підлеглих). Воно, хоча й необхідне з точки зору правильного перебігу процесів підприємства, має тенденцію до надмірної зосередженості на повсякденних та поточних справах, ігноруючи створення бажаного стратегічного напрямку, який охоплює зміни та потенційний ріст підприємства.

Візіонерське лідерство, хоча й орієнтоване на майбутнє, ризик та проактивні підходи, часто базується на інтуїції, переконаннях та цінностях, ігноруючи раціональні обмеження, які можуть виникнути під час впровадження стратегії. Більше того, воно зосереджується на комунікації бачення та, як наслідок, надає працівникам можливість його реалізації. Однак формальні структури, що існують в компанії, створюють бар'єри, бо їх діяльність спрямована на забезпечення короткострокової стабільності функціонування. Через це візіонерське лідерство може виявитися досить ризикованим. Тому більшість підприємств використовують традиційну модель управлінського лідерства, яка більш визначена, хоча менш ефективна.

Стратегічне лідерство є чимось більшим, ніж просто сума цих двох стилів управління. Стратегічне лідерство зосереджене на тривалому існуванні та результативності підприємств, його критична аудиторія включає команду працівників, а його часовий горизонт є довгостроковим. Воно базується на створенні потенціалу підприємства, як у вигляді матеріальних активів, так і знання, вміння та компетенцій. Таким чином, поруч з короткостроковими операційними показниками, ключову роль відіграють основні компетенції, які дозволяють виживати в мінливому середовищі. Більше того, стратегічний лідер усвідомлює, що людський капітал є основним рушієм інноваційної діяльності, а розвиток підприємства супроводжується постійно еволюціонуючим процесом навчання [13]. В основі нового підходу до стратегічного лідерства лежить розуміння керівниками необхідності інтеграції переконання про важливість візійного бачення майбутнього компанії та її

операційної ефективності. Взаємозалежність стилів лідерства представлена на рис.1.

Таким чином, стратегічне лідерство повинно насамперед базуватися на сприянні стратегічному мисленню працівників підприємства, якому притаманні такі навички:

- концептуальне сприйняття та систематичний аналіз загальних питань;
- цілісне бачення перспективи розвитку;
- креативність у генерації нових ідей для розвитку і виходу за межі існуючих конструкцій мислення;
- вміння переходити від загального до конкретного;
- толерантність до невизначеності щодо наявності інформації та змін, що відбуваються в середовищі;
- бажання розглядати варіанти розвитку, що жертвують короткостроковими вигодами заради досягнення довгострокової переваги [19].

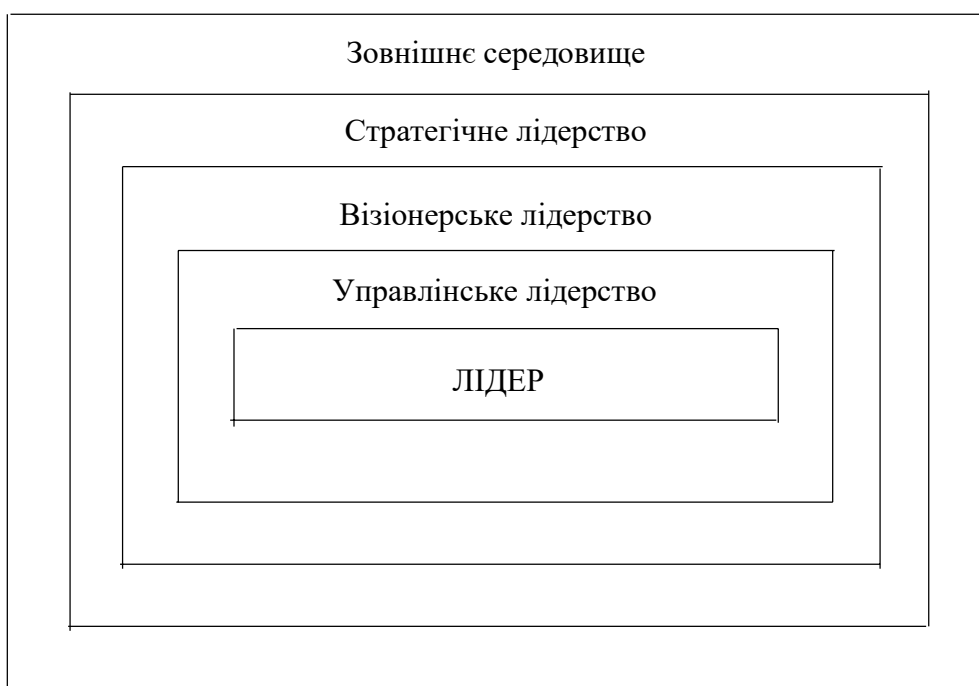


Рис. 1. Взаємозалежність стилів лідерства.

Джерело: власна розробка авторів.



Стратегічне лідерство базується на таких принципах [20]:

- Розподіл відповідальності. Стратегічні лідери набувають навичок через практику, що вимагає значного рівня автономії. Керівники вищої ланки повинні делегувати повноваження вниз по всіх ієрархічних рівнях підприємства, надаючи можливість працівникам приймати рішення. Розподіл відповідальності дозволяє потенційним стратегічним лідерам розділяти ризики. Це також підвищує колективний інтелект, адаптивність та стійкість організації, використовуючи компетентність тих, хто перебуває поза традиційною ієрархією прийняття рішень.
- Чесність та відкритість щодо інформації. Традиційна структура управління у великих компаніях, походить від військової моделі і спеціально розроблена для обмеження потоку інформації. У цій моделі знання дорівнюють владі. Інформацією володіють лише певні особи. Інші повинні здогадуватися, які чинники важливі для розвитку підприємства. Важко приймати правильні рішення, коли ти не розумієш загальної картини. Коли працівники мають більше інформації, це підвищує їхню впевненість у пропозиції ідеї, яка відрізняється від ідеї їхнього керівника.
- Створення альтернативних шляхів та перевірка ідей. Розробка та представлення ідей є важливою навичкою стратегічних лідерів. Ще важливішим є вміння пов'язати свої ідеї зі створенням цінності для підприємства. Навчання персоналу способам представлення своїх інновацій підвищує креативність.
- Убезпечення помилок. Компанії можуть заохочувати працівників вчитися на помилках. Це працює до моменту, коли помилка призводить до реальних втрат. Значні невдачі просто неприйнятні в більшості організацій. Ті, працівники, чий рішення призводять до невдач, страждають у плані підвищення чи винагороди.
- Співпраця з іншими лідерами. Потенційні стратегічні лідери повинні зустрічатися та працювати зі своїми колегами.

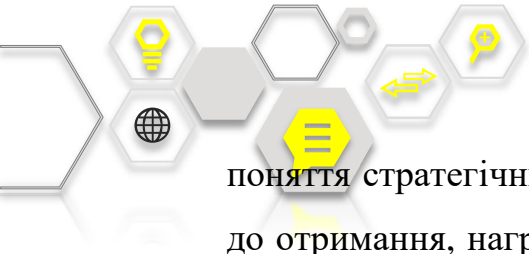


- Розвиток можливостей до навчання на основі досвіду. Переважна більшість професійного розвитку лідерства є інформативною, а не експериментальною. Навчання за відповідними програмами, зазвичай є більш ефективним та менш дорогим у реалізації. Хоча традиційне навчання лідерства може розвинути хороші управлінські навички, стратегам потрібен досвід, щоб розкрити свій потенціал.

- Залучення для трансформації. Рішення про найм повинні базуватися на ретельному розгляді можливостей та досвіду претендента і спрямовуватися на різноманітність, щоб подолати природну тенденцію менеджерів обирати працівників, які дуже схожі на них самих.

Стратегія організації поступово перестає бути пов'язана з формальним плануванням і набуває форми часткових, часто інтуїтивних фрагментів, які згодом деталізуються та набувають форми програм впровадження. Тому концепція діяльності передбачатиме, що майбутнє починається вже зараз, і головним завданням лідера буде переконати компанію та її оточення в такому підході. У цьому контексті змінюватиметься також існуючий розподіл сил у підприємстві - ієрархічна структура буде замінена на горизонтальну, де стратегічний лідер стане її центральною точкою. Звідси його завдання зосереджуватимуться на консультуванні, коучингу, навчанні та наданні можливості працівникам бути залученими.

Існують суперечки щодо того, які рівні ієрархії підприємства повинно охоплювати стратегічне лідерство. Переважна більшість науковців стверджують, що лідери на всіх ієрархічних рівнях організації повинні розвивати ці здібності [10]. М. Hitt та R. Ireland стверджують, що лідери повинні забезпечити працівників нижчих ієрархічних рівнів достатніми конкурентоспроможними можливостями, які швидко розвинуться в нових конкурентних умовах. Вони стверджують, що традиційна концепція бачення керівників вищого рівня як основних зв'язків із середовищем не підтверджується емпіричними дослідженнями [10]. Таким чином, обмеження домінуючих підходів до стратегічного лідерства насамперед стосуються



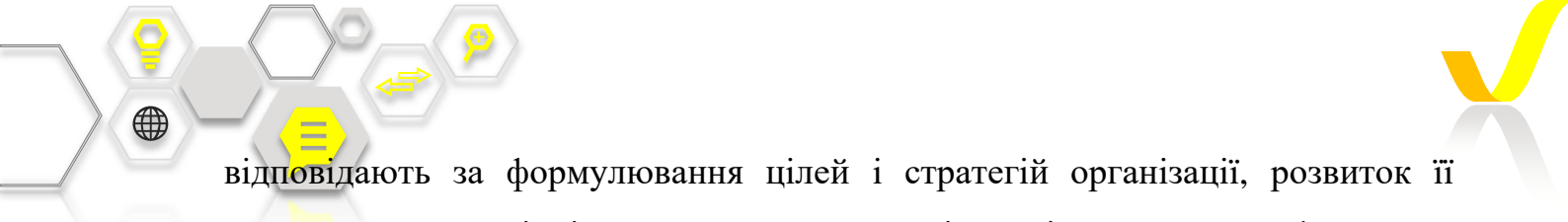
поняття стратегічних компетенцій, тобто здатності працівників підприємства до отримання, нагромадження та належної інтерпретації інформації та знань, які є ключовими для її довгострокового функціонування та конкурентоздатності.

Стратегічне лідерство відіграє ключову роль в успіху підприємства, допомагаючи йому адаптуватися до умов, що змінюються, і досягати сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Висновки та пропозиції. Успіх сучасних підприємств вимагає переосмислення основних положень, що стосуються ролі працівника в підприємстві. Лідерам слід розуміти, що працівники це партнери, які значною мірою сприяють реалізації визначеного стратегічного напрямку розвитку. Відповідно, відносини керівник - підлеглий мають перетворитися на партнерські, в яких обидві сторони мають рівні права. Йдучи цим шляхом, слід змінити спосіб керівництва: замість віддавання наказів необхідно дослухатися до пропозицій працівників. Це можливо завдяки партисипативному способу керівництва та залученню працівників до різних етапів процесу створення та впровадження стратегії. Це супроводжується зростанням їхніх можливостей брати участь у прийнятті стратегічних рішень підприємства.

Традиційний підхід до лідерства зосереджується на необхідності позитивного впливу на працівників та їх мотивації, а також підвищенні їх залученості до виконуваної роботи. Однак справжньою складністю є вплив у стратегічному вимірі, тобто поряд з поділом спільних цінностей чи бачення розвитку, реальне впровадження стратегії. Щоб цього досягти, лідери повинні створювати умови та відповідну організаційну культуру, що стимулює у працівників бажання генерувати нові ідеї та концепції розвитку. Варто підкреслити, що цінність і корисність концепції стратегічного лідерства часто проявляються в умовах кризи та зміни умов функціонування підприємств.

Стратегічне лідерство спрямоване на побудову конкурентної переваги підприємства, заснованої на нематеріальних активах, таких як людський і соціальний капітал, знання та навички. Сучасні стратегічні лідери



відповідають за формулювання цілей і стратегій організації, розвиток її структури, процесів і ключових компетенцій. Крім того, вони формують напрям стратегічних змін та культуру організації, яка сприяє креативності й взаємній довірі, а також стимулює бажання брати участь у ключових питаннях, що стосуються майбутнього підприємства. Такі дії спрямовані на побудову компетенцій у сфері управління невизначеністю, змінами та адаптацією до умов середовища.

Список використаних джерел:

1. Toffler A. The third wave. New York. NY. Bantam Books. 1981.
2. Barkema H., Baum J. Mannix E. (2002). Management challenges in a new time. *Academy of Management Journal*. 2002. No. 45(5). P. 916-930.
3. Schneider M. A stakeholder model of organizational leadership. *Organization Science*. 2002. No.13(2). P. 209-220.
4. Halal W. Taylor, K. *Twenty-first century economics: perspectives of socioeconomics for a changing world*. New York. St Martin's Press. 1999.
5. Davenport T. Knowledge work and the future of management. In W. Bennis, G. Spreitzer, T. Cummings (Eds.). *The future of leadership. Today's top leadership thinkers speak to tomorrow's leaders*. 2001. P. 41- 58. San Francisco. CA. Jossey Bass.
6. Heckscher C. Defining the post-bureaucratic type. In C. Heckscher & A. Donnellon (Eds.). *The postbureaucratic organization. New perspectives on organizational change*. 1994. P.14-62. Thousand Oaks. CA. Sage.
7. McKelvey B. (2001). Energising order-creating networks of distributed intelligence: improving the corporate brain. *International Journal of Innovation Management*. 2001. No. 5(2). P. 181-212.
8. Gibb C. Leadership. In G. Lindreg, E. Aronson (Eds.). *Handbook of Social Psychology*. Lombridge. MA: Addison Wesley. 1969.
9. Bass B. M. Executive and Strategic Leadership. *International Journal of Business*. 2007. No.12(1). P. 33 - 52.



10. Hitt M., Ireland R., The essence of strategic leadership: Managing human and social capital. *The Journal of Leadership and Organizational Studies*. 2002. Vol. 9, No. 1.
11. House R. J., Aditya R. N. (1997). *The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?* *Journal of Management*. 1997. No.23 (3).P. 409 - 473.
12. Boal K. B. Hooijberg R. (2001). *Strategic Leadership Research: Moving On.* *Leadership Quarterly*. 2001. No.11 (4). P. 515 - 549.
13. Rowe G., Nejad M.H. *Strategic Leadership: Short- Term Stability and Long Term Viability.* *Ivey Business Journal*. 73(5). P. 6–11. *European Scientific Journal* December 2018 edition. 2009. Vol.14. No.35 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431 147.
14. Meindl J.R. Ehrlich S, B. (1987). *The Romance of Leadership and the Evaluation of Organizational Performance.* *Academy of Management Journal*. 1987. No.30 (1).P. 91 - 109.
15. Crossan M., Vera D., Nanjad L. *Transcendent Leadership: Strategic Leadership in Dynamic Environments.* *Leadership Quarterly*. 2008 No.19 (5), 569 - 581.
16. Carter S. M., Greer C. R. (2013). *Strategic Leadership: Values, Styles, and Organizational Performance.* *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2013. No.20 (4).P. 375 -391.
17. Shoemaker P. J. H., Krupp S., Howland S. *Strategic Leadership: The Essential Skills.* *Harvard Business Review*. 2013. No.91 (1-2).P. 131 - 134.
18. Radomska Joanna. *Przywództwo strategiczne w organizacji. Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii.* *Prace naukowe uniwersytetu ekonomicznego we Wrocławiu*. No. 116. 2010.
19. Freedman M. *Strategic leadership – how does your team measure up?.* *Strategic Direction*. February 2004.
20. George J.M. Jones G.R. *Understanding and Managing Organizational Behavior.* 5th Edition. Pearson Prentice-Hall. Upper Saddle River. 2008.