

УНІВЕРСИТЕТ імені АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ

С.О. Федулова

Сучасні стратегії
лідерства:
міжнародний аспект

ФЕДУЛОВА СВІТЛАНА ОЛЕКСАНДРІВНА

доктор економічних наук, професор,
магістр права,
професор кафедри глобальної
економіки,
академік академії економічних наук
України



Навчальний посібник присвячено актуальним завданням стратегічного лідерства. Важливими питаннями, відображеними у даному навчальному посібнику, є опис взаємодії стратегії лідерства організації з її бізнес-стратегією. Також розкриваються важливі питання оцінки лідерських позицій компаній; побудови таланту, необхідного організації; стратегічного управління людськими ресурсами тощо.

Навчальний посібник підготовлено для широкого кола читачів – студентів, аспірантів, викладачів, а також керівників, менеджерів та спеціалістів, які займаються управлінням та стратегічним лідерством.



УНІВЕРСИТЕТ імені АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ

Федулова С.О.

Сучасні стратегії лідерства: міжнародний аспект

Навчальний посібник

Електронне видання

Дніпро
2023

УДК 330.341.1:338.49:332.1(477)
Ф 32

*Рекомендовано вченою радою
Університету імені Альфреда Нобеля
(протокол № 6 від 04 липня 2022 р.)*

Рецензенти:

Гармідер Л.Д., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва, організації виробництва та теоретичної і прикладної економіки ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет»;

Дубницький В.І., доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами факультету економіки Дніпровського національного Університету імені Олеся Гончара.

Федулова С.О.

Ф 32 Сучасні стратегії лідерства: міжнародний аспект: Навчальний посібник [Електронний ресурс] / С.О. Федулова. – Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2023. – 80 с.
ISBN 978-966-434-549-8

Навчальний посібник присвячено актуальним завданням стратегічного лідерства. Важливими питаннями, відображеними у даному навчальному посібнику, є опис взаємодії стратегії лідерства організації з її бізнес-стратегією. Також розкриваються важливі питання оцінки лідерських позицій компаній; побудови таланту, необхідного організації; стратегічного управління людськими ресурсами тощо. За своєю структурою та змістом видання відповідає сучасним вимогам до вивчення дисципліни «Сучасні стратегії лідерства: міжнародний аспект» в системі університетської освіти.

Навчальний посібник підготовлено для широкого кола читачів – студентів, аспірантів, викладачів, а також керівників, менеджерів та спеціалістів, які займаються управлінням та стратегічним лідерством.

УДК 330.341.1:338.49:332.1(477)

© С.О. Федулова, 2023

© Університет імені Альфреда Нобеля,
оформлення, 2023

ISBN 978-966-434-549-8

ЗМІСТ

	стр.
Передмова	5
ТЕМА 1	
СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЇ ЛІДЕРСТВА ТА ВЗАЄМОДІЯ З БІЗНЕС-СТРАТЕГІЄЮ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1. Стратегічне лідерство. Визначення та якості стратегічного лідера.....	7
1.2. Сутність стратегії лідерства організації.....	10
1.3. Основна компетентність стратегії.....	14
ТЕМА 2	
РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ ЛІДЕРСТВА ОРГАНІЗАЦІЇ. СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА.....	18
2.1. Розробка стратегії лідерства організації.....	18
2.2. Розробка стратегії розвитку лідерства.....	23
2.3. Управління талантами організації.....	28
ТЕМА 3	
ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ПОЗИЦІЙ КОМПАНІЇ.....	31
3.1. Стратегічні рішення. Формулювання стратегії VS впровадження стратегії.....	31
3.2. Управління змінами. 8-ступенева модель змін Коттера.....	34
3.3. Ділова політика організації.....	40
3.4. Сучасні стратегії корпоративного лідерства.....	41
ТЕМА 4	
ДОСЯГНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ І ПОБУДОВА ТАЛАНТУ, ПОТРІБНОГО ОРГАНІЗАЦІЇ.....	46
4.1. Придбання таланту і його стійкість та побудова таланту, потрібного організації.....	46
4.2. Соціальна відповідальність менеджерів.....	52
4.3. П'ять конфігурацій стратегічного управління організаційною структурою Мінцберга.....	53
ТЕМА 5	
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ.....	56

5.1. Бенчмаркінг в стратегічному управлінні людськими ресурсами.....	56
5.2. Лідерство 5-го рівня.....	59
5.3. Ситуаційне лідерство.....	61
ПРАКТИКУМ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	77

Передмова

**Сунь Цзи «Мистецтво війни»:
«Якщо ви знаєте свого ворога і знаєте себе,
то ваша перемога не підлягає сумніву».**

В епоху турбулентних соціально-економічних і технологічних трансформацій розвиток інновацій може успішно реалізовуватись лише в рамках лідерської парадигми. Без належного лідерства навіть кращі і найсміливіші стратегії вмирають на корені, а їх потенціал ніколи не буде реалізований. На цій основі проблема ефективного лідерства у різних видах господарювання набуває особливої актуальності.

Як вирішальний компонент управління, ефективна поведінка лідера наголошує на створенні середовища, в якому кожен працівник розвивається та досягає успіху. Лідерство визначається як потенціал впливати та скеровувати зусилля групи до досягнення цілей. Як лідерство, так і менеджмент є важливими для індивідуального та організаційного успіху.

Навчальний посібник присвячено актуальним завданням стратегічного лідерства. Стикаючись із змінами, кожен раз безпрецедентними і невизначеними, і долаючи їх, організації великою мірою покладаються на ефективне лідерство. Новини та аналітичні дослідження свідчать про те, що навіть найбільш відомі і солідні компанії можуть виявитися не в змозі адаптуватися до змін, успішно впровадити стратегічні плани або підготуватися до непередбачуваного майбутнього. Така нестабільність, яка спостерігається сьогодні, має пряме відношення до лідерства, і якщо не змінити звичний підхід до його розвитку, ці тенденції будуть тільки прогресувати.

Важливими питаннями, відображеними у навчальному посібнику «Сучасні стратегії лідерства: міжнародний аспект», є опис взаємодії стратегії лідерства організації з її бізнес-стратегією. Також розкриваються важливі питання оцінки лідерських позицій компаній; побудови таланту, потрібного організації; стратегічного управління людськими ресурсами тощо.

Вважається, що без ефективної стратегії лідерства організаційні стратегії не працюють. Кращі гравці в команді не гарантують успіху без чудового тренера, так само і робочі команди можуть не функціонувати ефективно, якщо лідери не дотримуються відповідної стратегії лідерства. Часто кажуть, що хорошими лідерами народжуються, а не стають; однак хорошими лідерами є ті, хто усвідомлює свої особистісні риси, а також своїх підлеглих. Вони знають, який стиль управління слід прийняти в конкретній ситуації. Як тільки це буде зроблено, лідеру залишається невеликий виклик, щоб стати «хорошим/великим» лідером.

Автор намагався написати навчальний посібник системно і логічно та сучасною українською літературною мовою в науковому стилі. В ньому представлено не лише теоретичний матеріал, але і практичні підходи до вирішення окремих проблем розвитку стратегічного лідерства. Посібник містить багато різноманітної інформації, тому буде цікавим для студентів та широкого кола читачів – аспірантів, викладачів, а також керівників, менеджерів та спеціалістів, які займаються управлінням та стратегічним лідерством.

Особлива подяка тим, хто допомагав у підготовці цієї книги.

ТЕМА 1

СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЇ ЛІДЕРСТВА ТА ВЗАЄМОДІЯ З БІЗНЕС-СТРАТЕГІЄЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Стратегічне лідерство. Визначення та якості стратегічного лідера

Ефективні лідери добре розуміють сильні та слабкі сторони, мотиватори та стилі спілкування кожного члена своєї команди – і самих себе. Кожен, хто займає керівну посаду в організації, має важку лінію. Зміни в організації завжди неминучі, це частина ведення бізнесу в світі, на який впливають технології, глобалізація та зростаючі вимоги клієнтів.

Стратегічне лідерство відноситься до потенціалу менеджера виражати **стратегічне бачення** організації або частини організації, а також мотивувати та переконувати інших набути цього бачення.

Стратегічне лідерство також можна визначити як використання стратегії в управлінні співробітниками. Це потенціал впливу на членів організації та здійснення організаційних змін.

Стратегічні лідери створюють організаційну структуру, розподіляють ресурси та висловлюють стратегічне бачення. Стратегічні лідери працюють у **неоднозначному середовищі** над дуже складними питаннями, які впливають на обставини та організації.

Основною метою стратегічного лідерства є **стратегічна продуктивність**. Іншою метою стратегічного лідерства є створення середовища, в якому співробітники **прогнозують потреби організації** в контексті своєї роботи.

Стратегічні лідери заохочують співробітників організації слідувати їхнім власним ідеям. Стратегічні лідери ширше використовують систему винагород і заохочень, щоб заохочувати продуктивних і якісних співробітників демонструвати набагато кращі результати діяльності своєї організації.

Функціональне стратегічне лідерство – це винахідливість, сприйняття та планування, щоб допомогти людині реалізувати свої цілі.

Нижче наведено кілька основних *рис / характеристик / особливостей / якостей* ефективних стратегічних лідерів, які ведуть до високої ефективності (рис. 1.1.).

Лояльність. Потужні та ефективні лідери демонструють свою відданість своєму баченню своїми словами та діями.

Бути в курсі. Ефективні лідери тримають себе в курсі того, що відбувається в їхній організації. Вони мають різноманітні формальні та неформальні джерела інформації в організації.

Розумне використання влади. Стратегічні лідери дуже мудро використовують свою владу. Вони повинні вміло грати в гру влади і намагатися заповучити згоду на свої ідеї, а не нав'язувати свої ідеї іншим. Вони повинні просувати свої ідеї поступово.

Лояльність	Бути в курсі	Розумне використання влади	Ширша перспектива/ погляд
Мотивація	Співчуття	Самоконтроль	Соціальні навички
Самосвідомість	Готовність делегувати та уповноважувати	Артикуляція	Постійність/ Надійність

Рис. 1.1. Основні риси/характеристики/особливості/якості ефективних стратегічних лідерів

Ширша перспектива/погляд. Стратегічні лідери можуть не мати навичок у своїй вузькій спеціальності, але вони мають знання про багато речей.

Мотивація. Стратегічні лідери повинні мати завзяття до роботи, яка виходить за рамки грошей і влади, а також вони повинні мати схильність до досягнення цілей з енергією та рішучістю.

Співчуття. Стратегічні лідери повинні розуміти погляди та почуття своїх підлеглих і приймати рішення після їх розгляду.

Самоконтроль. Стратегічні лідери повинні мати потенціал для контролю настроїв і бажань, що відволікають/тривожать, тобто вони повинні думати, перш ніж діяти.

Соціальні навички. Стратегічні лідери повинні бути доброзичливими та соціальними.

Самосвідомість. Стратегічні лідери повинні мати потенціал для розуміння власного настрою та емоцій, а також їх впливу на інших.

Готовність делегувати та уповноважувати. Ефективні лідери вміють делегувати. Вони добре усвідомлюють, що делегування дозволить уникнути перевантаження обов'язків на лідерів. Вони також визнають той факт, що уповноваження підлеглих приймати рішення буде їх дуже мотивувати.

Артикуляція. Сильні лідери достатньо чітко формулюють свої промови, щоб повідомити членам організації бачення (бачення того, куди має рухатися організація) у термінах, які стимулюють цих членів.

Постійність/Надійність. Стратегічні лідери постійно передають своє бачення, поки воно не стане компонентом організаційної культури.

Підводячи підсумок, стратегічні лідери можуть створювати бачення, висловлювати бачення, пристрасно володіти баченням і наполегливо вести його до досягнення.

Стратегічний лідер стимулює інновації та надихає на нові способи мислення, використовуючи креативність команди, щоб реагувати на зміни. Чим більше людина знає про стратегічне лідерство, тим краще вона буде підготовлена до керівництва в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Стратегічне лідерство зосереджується на розширенні можливостей інших і надиханні на зміни. Дослідники Університету штату Мічиган зазначають, що щоб досягти цих цілей, стратегічні лідери виховують почуття причетності та участі у своїх командах і в собі шляхом використання підходу чотири «Я» (рис. 1.2).

Ці чотири «Я» забезпечують основу філософії стратегічного (трансформаційного) лідерства. Замість мікроменеджменту, стратегічні лідери створюють незалежне робоче місце, яке сприяє творчості, прагненню до інноваційного мислення та надає співробітникам можливість приймати власні рішення у своїй роботі.

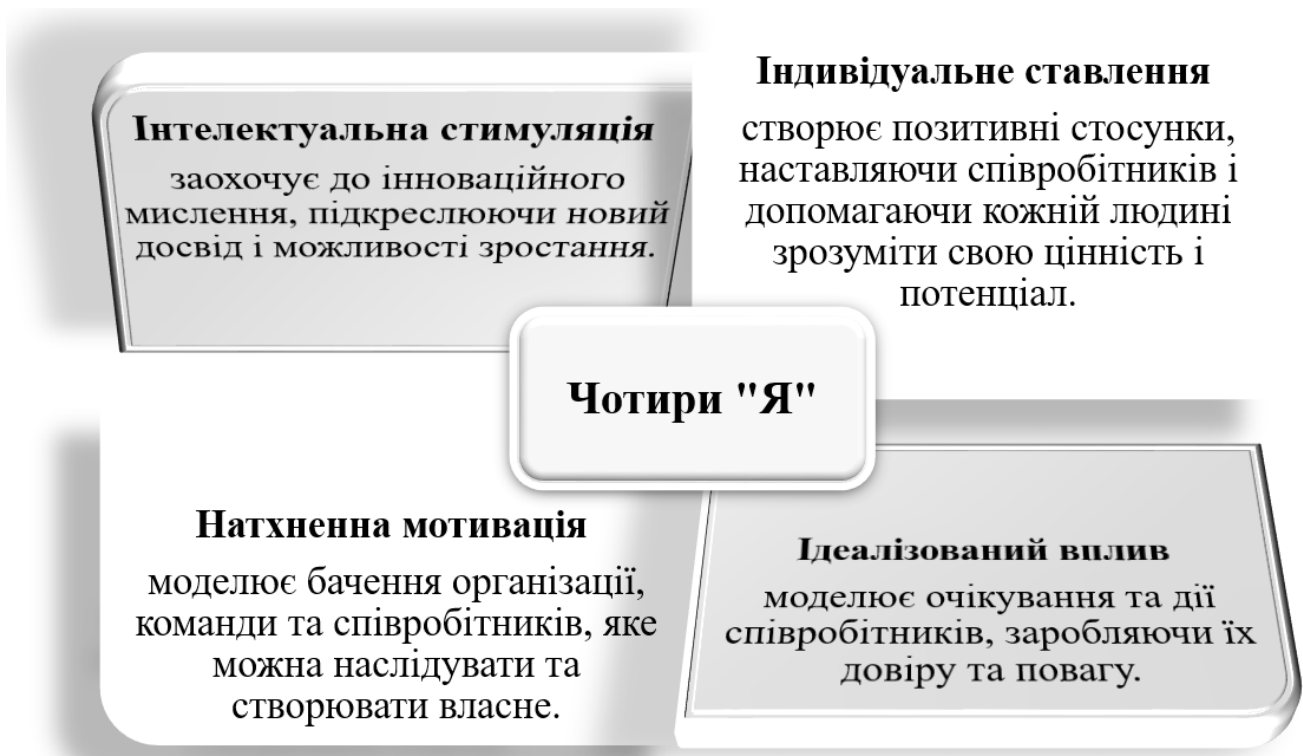


Рис. 1.2. Підхід «чотири Я» у філософії стратегічного лідерства

Такий підхід до управління добре працює в організаціях або командах, цілі яких включають розвиток таланту співробітників, і не зосереджуються лише на досягненні миттєвої цілі виробництва або збуту.

1.2. Сутність стратегії лідерства організації

Всі лідери без винятку усвідомлюють важливість чітко визначеної бізнес-стратегії. Тим не менш, дуже мало хто замислюється над тим, яке лідерство потрібно буде для реалізації стратегій, які зажадають змін в курсі організації або її ключових співробітників. Без належного лідерства навіть кращі і найсміливіші стратегії вмирають на корені, їх потенціал ніколи не буде реалізований.

Стратегія лідерства – це карта, яка пов'язує інвестиції в розвиток лідерства зі стратегією, цілями і прагненнями бізнесу.

Стратегія лідерства чітко визначає, скільки лідерів необхідно, якого типу, де вони потрібні, з якими навичками і яким чином вести

себе, як індивідуально, так і колективно, для досягнення бажаних результатів.

Кожен керівник усвідомлює важливість чітко визначеної **бізнес-стратегії**. Але мало хто замислюється про **стратегію лідерства**, яка необхідна для того, щоб це відбулося.

Дослідження показують, що в першу чергу ми повинні розуміти **культуру лідерства**, яка визначається колективними діями **формальних та неформальних лідерів**, що діють спільно з метою здійснення впливу на організаційний успіх. Визначає організаційний успіх не кількість і не якість окремих лідерів, а здатність формальних та неформальних лідерів об'єднати зусилля на шляху до вирішення організаційних задач – саме це в кінцевому підсумку є вирішальним.

Таким чином, коли ми говоримо про лідерство, маються на увазі як безпосередньо лідери, так і відносини між ними. Висунута в різні періоди концепція про те, що лідерство в цілому важливіше, ніж окремий лідер, отримала назву взаємозалежного, необмеженого, колективного або взаємопов'язаного лідерства.

Таким чином, описуючи **систему лідерства** в організації, ми повинні брати до уваги як мінімум наступне:

1. Необхідну кількість лідерів, яка відображена в існуючих і планованих формальних лідерських посадах в офіційній структурі організації (кількість, посада, бізнес-підрозділ, географічне розташування, підпорядкованість тощо);

2. Якості, що враховуються при відборі (рівень освіти, кваліфікаційні навички та знання, досвід тощо);

3. Навички і поведінку, які потрібні для впровадження бізнес-стратегії і створення бажаної культури (навички, компетентності, база знань тощо);

4. Колективну здатність лідерів до спільної діяльності в групах з можливістю подолання організаційних кордонів для впровадження стратегій, вирішення проблем, відповідної реакції на загрози, адаптації до змін, підтримки інновацій тощо;

5. Культуру лідерства, включаючи такі лідерські практики, як співпраця з подолання організаційних кордонів, залучення співробітників, прийняття на себе відповідальності за результати, створення можливостей для інших проявити їх лідерські якості, підготовка і розвиток нових лідерів, ефективне навчання тощо.

Чітка стратегія лідерства існує у дуже небагатьох організацій. **Подібно бізнес-стратегіям, стратегії лідерства** засновані на

ретельному аналізі поточної ситуації та інформованості щодо майбутнього. Тільки в такому випадку стратегія надає ряд рекомендацій, які покликані заповнити пробіл між існуючим станом справ і бажаним майбутнім. Коли **стратегія лідерства відома**, можна сформулювати **стратегію розвитку лідерства**, яка буде визначати умови для реалізації процесів з управління талантами.

Коли ця стратегія впроваджена, бізнес-результати покажуть, наскільки добре **працює стратегія лідерства**, і дозволять зрозуміти, які саме **нові бізнес-стратегії** можна розглядати з урахуванням лідерських талантів, які вдалося розвинути. **Стратегію лідерства повинна спрямовувати і рухати вперед бізнес-стратегія** (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Взаємодія стратегії лідерства з бізнес-стратегією організації (за Center for Creative Leadership, США, 2021)

Стратегія лідерства повинна визначати наступне:

1. Кількість: скільки лідерів знадобиться протягом наступних 5-10 років, беручи до уваги потреби в зростанні і планований обіг.

2. Якість: характеристики, якими повинні володіти лідери окремо і в сукупності при їх підборі або утриманні (демографічні характеристики; внутрішньокорпоративне просування проти зовнішнього найму; різноманітність, а саме цільове різноманіття).

3. Навички / поведінка: певні навички, моделі поведінки, знання, компетентності або здатності, які потрібні лідерам відповідно до виконуваних функцій, рівню, підрозділу, в якому впроваджується бізнес-стратегія:

1) базові поведінкові компетентності, які відносяться до всіх лідерів в організації;

2) спеціальні поведінкові компетентності відповідно до рівня і функціональних обов'язків;

3) базові навички і знання, що вимагаються від всіх лідерів в організації;

4) навички або знання, які вимагаються відповідно до рівня і функціональних обов'язків;

5) навички, знання і можливості, необхідні в конкретних географічних точках;

6) знання мов.

4. Колективні характеристики. Вимоги, що пред'являються до здібностей лідерів з точки зору спільної роботи:

1) вибір напрямку, демонстрація узгодженості і створення прихильності як єдиної команди лідерів;

2) рішення проблем або ефективне впровадження удосконалень, при яких потрібне співробітництво з подоланням внутрішніх і зовнішніх кордонів організації;

3) залучення співробітників до процесу прийняття рішень, завоювання їх активної підтримки в реалізації запланованої крос-функціональної діяльності;

4) спільне формулювання стратегій і їх скоординоване виконання;

5) впровадження успішних інновацій, при яких потрібне співробітництво між різними підрозділами та рівнями;

6) послідовна і узгоджена між учасниками адаптація до змін;

7) спільна робота, спрямована на розвиток бізнесу на нових ринках;

8) забезпечення відповідності/прозорості, що вимагає відповідного набору цінностей, переконань і дій в масштабах всієї організації;

9) реагування на потреби замовників з координуванням роботи між підрозділами;

10) розвиток талантів від імені та в інтересах всієї організації, а не його окремих підрозділів.

5. Культура лідерства. Ключові характеристики культури, що формуються лідерами за допомогою застосовуваних ними моделей лідерства.

До таких характеристик відносяться:

1) ступінь залежності, незалежності або взаємозалежності між лідерами;

2) ключові цінності, дія яких посилюється колективними моделями поведінки і діями лідерів;

3) стиль лідерства, який демонструють більшість лідерів (орієнтований на ліберальний контроль);

4) практичні методи лідерства, важливість яких усвідомлюється на всіх рівнях підприємства (залучення персоналу, прийняття відповідальності, пошук можливостей для впровадження удосконалень, орієнтація на клієнта та ін.).

Коли **стратегія лідерства** сформульована, можна приступати до розробки первинного варіанту **стратегії розвитку лідерства**. Остання не тільки дозволяє зрозуміти підхід до розвитку лідерства, але і пояснює, як успішно реалізувати стратегію лідерства в процесі управління талантами, необхідними для підтримки стратегії лідерства.

1.3. Основна компетентність стратегії

Необхідно пам'ятати, що стратегічне управління та стратегічне планування – це складні процеси, які виносять організацію на невідомі рубежі. Тому вони не дають готових рецептів успіху і не обіцяють миттєвого вирішення всіх проблем, з якими стикається організація. Натомість, стратегічне управління і стратегічне планування – це процеси, які ведуть організацію через шлях, який передбачає створення основи для вирішення проблем і питань.

Теорія основної компетентності стратегії – це теорія стратегії, яка визначає дії, які повинні виконувати фірми для досягнення конкурентної переваги на ринку.

Концепція основної компетентності стверджує, що фірми повинні використовувати свої сильні сторони або ті сфери чи функції, у яких вони мають компетенцію.

Основна компетентність – це унікальний навик або технологія, яка створює чітку цінність для клієнтів.

Іншими словами, компанії повинні орієнтувати свої стратегії на використання **основних компетентностей**, а основна компетенція є фундаментальною основою **доданої фірмою вартості**.

Термін «**основна компетентність**» був введений провідними експертами з менеджменту (К. Прахалад і Г. Хамель) у статті видання Harvard Business Review. Забезпечуючи фірмам основу для конкуренції та досягнення стійких конкурентних переваг, К. Прахалад і Г. Хамель започаткували цю концепцію та заклали основу для компаній, яку слід використовувати на практиці.

Деякі основні компетенції, якими можуть володіти фірми, включають технічну перевагу, управління відносинами з клієнтами та надзвичайно ефективні процеси. Іншими словами, кожна фірма має певну сферу, в якій вона добре працює порівняно з конкурентами, ця область досконалості може бути повторно використана фірмою на інших ринках і в інших продуктах.

Наслідки для реальної світової практики полягають у тому, що навколо основних компетенцій необхідно будувати бізнес-модель, замість того, щоб зосереджуватись надто на сферах, де фірма не має компетенції. Це не означає, що іншими компетенціями потрібно нехтувати чи ігнорувати. Скоріше, ідея цієї концепції полягає в тому, що фірми повинні використовувати свої основні сильні сторони та використовувати свої переваги.

У міру того, як організація зростає, розвивається та пристосовується до нового середовища, її основні компетентності також коригуються та змінюються. Таким чином, основні компетентності є гнучкими і розвиваються з часом. Вони не залишаються жорсткими і нерухомими.

Ресурси та можливості є будівельними блоками, на основі яких організація створює додану вартість та виконує стратегію, щоб отримувати розумну віддачу та досягати **стратегічної конкурентоспроможності**.

Чим унікальнішими, ціннішими та спеціалізованими для фірми є ресурси, тим більше можливо, що фірма матиме основну компетенцію. Ресурси слід використовувати для розвитку сильних сторін і усунення слабких сторін фірми.

Організаційні можливості, як правило, є результатом організаційної системи, процесів і механізмів контролю. Вони носять нематеріальний характер.

Можливо, фірма має унікальні й цінні ресурси, але якщо їй не вистачає можливості продуктивно й ефективно використовувати ці ресурси, то фірма не зможе створити основну компетенцію.

Організаційні стратегії можуть розвивати нові ресурси та здібності або можуть посилити наявні ресурси та можливості, таким чином розбудовуючи основні компетенції організації.

Основні компетенції допомагають організації відрізнити свою продукцію від конкурентів, а також знижувати витрати, і таким чином досягти конкурентної переваги. Це допомагає створити цінність для клієнтів.

Крім того, основні компетенції допомагають створювати та розвивати нові товари та послуги. **Основні компетенції** визначають майбутнє організації. Вони визначають особливості та структуру **глобальної конкурентоспроможної організації**.

Основні компетенції поступаються місцем інноваціям. Використовуючи основні компетенції, можна розробляти нові технології. Вони забезпечують доставку якісних продуктів і послуг клієнтам.

Основна проблема у сфері стратегічного менеджменту полягає в тому, щоб відповісти на питання, як фірми досягають і підтримують конкурентну перевагу. Цілком можливо, що конкурентна перевага фірми зменшується протягом певного періоду часу. Причиною такого зниження конкурентної переваги можуть бути різні фактори.

Тут криється значення динамічних можливостей. Стратеги вважають **динамічні можливості** ключем до конкурентної переваги (рис. 1.3).

Здатність досягати нових форм конкурентних переваг називається **динамічними здібностями**.

Можливість оновлювати компетентності, щоб відповідати бізнес-середовищу, яке знаходиться в постійній трансформації, називають динамічною.

Таким чином, динамічні можливості спрямовані на швидко мінливе середовище. Вони вказують на здатність організації досягати нових та інноваційних форм конкурентних переваг.

Виключним джерелом основної компетентності є **знання**. Основні компетентності мають базуватися на **вищих знаннях**. З цієї причини знання стають важливою основою досягнення організацією **стійких конкурентних переваг**.

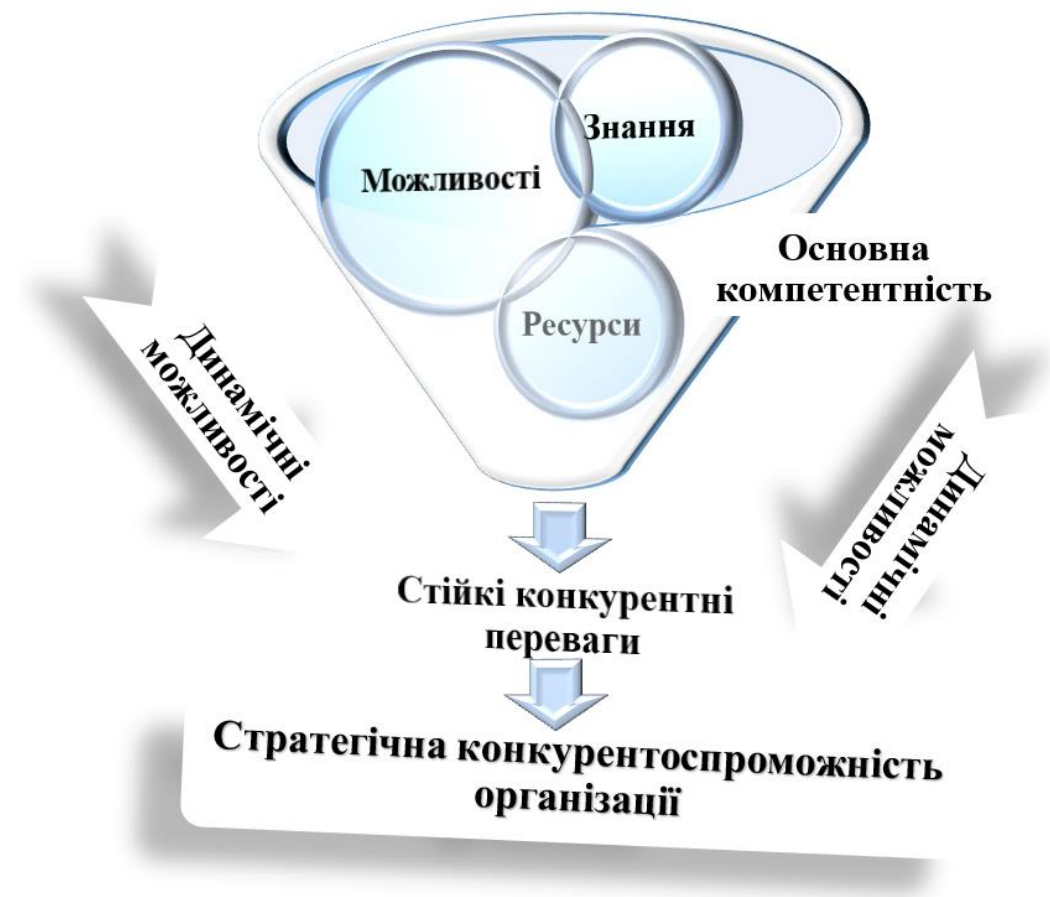


Рис. 1.3. Гіпотетична конструкція розуміння основної компетентності стратегії

Для досягнення та підтримки конкурентної переваги важливо генерувати нові знання у темпі, який конкурентам не під силу наздогнати. Індивідуальне та організаційне навчання є основою для створення знань. Отже, сучасний діловий світ вимагає від організацій побудувати поведінку та структуру, які сприятимуть генерації та обробці знань більш успішно, ніж це відбуватиметься у конкурентів.

Конкурентна перевага – це основа потужної бізнес-стратегії. Для транснаціональних компаній це те, що відрізняє їх бренд від інших на все більш переповнених ринках. Традиційно, це означало виробляти товари дешевше або більш ефективно.

Однак, у сучасному світі, де домінують електронна комерція та інформаційні технології, конкурентна перевага компанії так само, ймовірно впливає з її лідерства, маркетингу та міжнародної стратегії.

ТЕМА 2

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ЛІДЕРСТВА ОРГАНІЗАЦІЇ. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА

2.1. Розробка стратегії лідерства організації

Першим кроком у формулюванні стратегії лідерства є **огляд бізнес-стратегії** з метою визначення, як під її впливом будуть змінюватися вимоги до лідерства. Цей аналіз зазвичай вимагає наявності команди експертів, що складається з людей, прекрасно знайомих з бізнесом, а також інших фахівців, які знають процеси придбання, утримання та розвитку лідерських талантів.

В рамках огляду бізнес-стратегії перший крок – це ідентифікація **драйверів (або рушійних сил)** стратегії. Під драйверами маються на увазі ключові ситуації вибору, який роблять лідери щодо позиціонування організації для одержання вигоди з її сильних сторін, слабкостей, можливостей і загроз, які існують на конкретному ринку. Це те, що робить стратегію унікальною для конкретної організації в порівнянні з іншими організаціями та диктує аспекти, щодо яких слід знайти компроміс між альтернативним вкладенням ресурсів, часу і зусиль.

Важливість виявлення таких ключових драйверів при побудові стратегії лідерства вкрай висока в силу того, що рано чи пізно компанії доведеться робити важкий вибір і вирішувати, у що саме та в яких лідерів, в чий розвиток – **інвестувати гроші**.

Інвестиції в ефективний розвиток лідерства, щоб створити потужний набір лідерів, мають вирішальне значення для поточного та майбутнього успіху організації.

В умовах скорочення бюджету, що виділяється на оплату праці і розвиток лідерів, стає як ніколи критично важливо проводити **чіткий зв'язок між інвестиціями в лідерство і наміченими організаційними результатами** – такими, як зростання, рентабельність, утримання талантів і інші характеристики, що мають ключове значення для керівників, які приймають рішення на вищому рівні і контролюють витрати на розвиток лідерства.

Ключові драйвери бізнесу відомі як «ключові фактори успіху», «ключові пропоновані переваги», критичні фактори успіху та ін.

Слід звернути увагу на те, що ключові драйвери самі по собі не є стратегіями.

Насправді це ключові рішення, прийняті лідерами щодо того, що повинна робити організація. На деяких ринках – в ресторанному бізнесі, наприклад, – в якості ключового драйвера успіху може бути обрано забезпечення задоволеності клієнта. В інших галузях, таких як комунальні послуги, задоволення клієнта може і не бути ключовим драйвером. У такій сфері нею може бути знаходження джерел сировини для вироблення електроенергії, що відрізняються можливістю тривалої експлуатації і конкурентною ціною.

Задоволеність споживача і дешева сировина самі по собі не є цілісною бізнес-стратегією: швидше вони ведуть до формулювання детальної бізнес-стратегії. Власник ресторану повинен розвивати стратегії забезпечення високого рівня задоволеності споживача, а компанія з надання комунальних послуг повинна розвивати стратегії щодо забезпечення недорогої сировини.

Ключові драйвери можна ідентифікувати за допомогою декількох фундаментальних питань:

– Чи мають кадрові ресурси критичне значення для бізнесу? Чи є який-небудь фактор, більш важливий для реалізації бачення / місії?

– З точки зору відносної важливості: що важливіше за все для виконання місії та досягнення успіху в умовах конкуренції?

– Чи можна стверджувати, що організація має можливості реалізовувати таку діяльність краще конкурентів?

– Чи буде ретельне виконання зазначеного напряму транслюватися в постійний або майбутній успіх?

– Чи може реалізація цієї діяльності не на належному рівні стати причиною організаційного колапсу?

Насправді вплив, який той чи інший драйвер чинить на стратегію лідерства, буде набагато специфічнішим і відобразатиме фактичні можливості та проблеми, пов'язані з ключовими драйверами. З ключових драйверів та пов'язаних з ними бізнес-стратегій має бути чітко зрозуміло, що лідери повинні вміти добре робити для успіху організації.

І нарешті, діяльність із розвитку лідерства має бути задумана і структурована таким чином, щоб лідери як окремо, так і як група були

готові до реалізації найважливіших стратегій, що належать до ключових драйверів.

Вплив **Ключових драйверів бізнесу** на стратегію лідерства можна представити у вигляді таблиці.

Таблиця 2.1

**Ідентифікація Ключових драйверів бізнесу
та їх вплив на стратегію лідерства**

Ключовий драйвер	Вплив на стратегію лідерства
<p align="center">Вихід бізнесу на міжнародний ринок</p>	<p>– Очікується покращення мовних знань на ключових лідерських посадах з метою забезпечення крос-культурних відносин.</p> <p>– Очікується найкраще розуміння місцевого законодавства та бізнес-механізмів при формування бізнес-стратегії.</p> <p>– тощо.</p>
<p align="center">Удосконалення операційної ефективності</p>	<p>– Очікується впровадження економічного виробництва «без втрат» та із застосуванням методів, які дозволять звести витрати на рівень не вище за рівень витрат конкурентів.</p> <p>– Очікується створення культури безперервного вдосконалення, яку мають очолити люди, які займають лідерські посади.</p> <p>– тощо.</p>
<p align="center">Інші драйвери</p>	<p>.....</p>

Після того як будуть визначені найважливіші **пункти впливу на стратегію лідерства**, наступним кроком в її розробці стає оцінка поточної ситуації в сфері лідерства та її порівняння з наміченим планом.

Цей етап передбачає найтяжчу роботу з оцінки та збору даних з охопленням **великого числа змінних**, які будуть впливати на рішення, що стосуються як **стратегії лідерства**, так і **стратегії подальшого розвитку лідерства**.

Підбір методів/шляхів, які можуть бути використані для збору актуальної інформації пропонується нижче.

Для визначення кількісних показників:

- *Планування потоків робочої сили*
- *Дані відділів управління персоналом*

- *Сценарний підхід*

Для визначення якісних показників:

- *Дані центру оцінки*
- *Оцінка стилю лідерства/особистих профілів*
- *Дані форм управління талантами/консультацій*
- *Дані відділів управління персоналом*

Для визначення навичок/моделей поведінки:

- *Дані кар'єрних профілів*
- *Тестування здібностей*
- *Дані відділів управління персоналом*
- *Опитування/співбесіди*
- *Ідентифікація та оцінка компетентності*

Для визначення колективних здібностей:

- *Фокус-групи*
- *Спостереження*
- *Співбесіди*
- *Аналіз документів*

Для визначення культури лідерства:

- *Опитування з оцінки культури*
- *Опитування працівників*
- *Спостереження*
- *Фокус-групи*
- *Співбесіди*
- *Аналіз документів*

Дані цих аналізів використовуються для виявлення розривів між існуючим і майбутнім станом лідерства в організації, що забезпечує упор на пріоритети в стратегії лідерства.

Спрощений приклад такого порівняльного аналізу, який повинен бути проведений, може бути представлений у вигляді наступної таблиці (табл. 2.2).

Розробка стратегії – це зазвичай **циклічний процес**, в який залучена спеціально створена команда, яка регулярно представляє звіти про виконану роботу вищому керівництву або наглядовій раді. Також, як і у випадку з вивченням питань управління талантами, процес розробки стратегії лідерства дає поживу для корисних і плідних обговорень, які в інших умовах просто ніколи б не відбулися. Подібні обговорення самі по собі можуть бути втручаннями, що запускають процес трансформації цінностей і переконань щодо питань управління талантами в організації.

Вплив параметрів лідерства на формування стратегії лідерства

Параметр лідерства	Результати аналізу	Вплив розривів на стартегію лідерства організації	Пріоритети в розробці стратегії лідерства
Кількість та якість лідерів; територіальне розташування лідерів; навички та компетентності, необхідні для виконання бізнес-стратегії; культура лідерства, тощо.....	<i>Існуючий стан</i> <i>Майбутній стан</i>	Значне збільшення інноваційних продуктів вимагатиме не лише прискореного розвитку лідерів усередині компанії, а й залучення їх ззовні, тощо.....	Лідери вищого рангу мають залучати інших до процесу зміни культури лідерства через роботу над стратегічними ініціативами, тощо.....
.....			

При розробці стратегії лідерства особливе значення має якомога більш докладний опис **культури лідерства**, яка потрібна для впровадження **бізнес-стратегії**. Якщо з цим завданням впоратися не вдається, в подальшому процесі виникають помилки, що перешкоджають реалізації стратегії та ефективності організації в цілому.

Тут можуть бути корисними різні методи. Один із них, який називається «**досконале майбутнє**» (future perfect), має на увазі «проекування» себе в майбутньому – побудова уявної картини того, якою була б культура лідерства, якби організація повністю реалізовувала свою бізнес-стратегію та працювала максимально ефективно (табл. 2.2).

Стратегія лідерства може також включати конкретні заплановані терміни для кожного заходу, прізвища відповідальних осіб, бар'єри на шляху до успіху, витрати та умови розвитку лідерства або процесів управління талантами.

У скільки обійдеться вашій компанії реалізація стратегії лідерства? Хоча точної формули, яка б відобразила калькуляцію бюджету і часу, витрачених на кожну конкретну задачу в рамках стратегії лідерства, не існує, стратегія лідерства забезпечує достатню базу, яка доводить доцільність таких інвестицій, тому що остання чітко

прив'язана до бізнес-стратегії. Незважаючи на всю складність порівняння між різними організаціями, що функціонують в різних галузях і в різних географічних точках, дослідження, виконані ASTD і Training Magazine на ринку США, показали, що стабільні середні витрати становлять близько 1200 доларів США на співробітника (або 2-3% від фонду заробітної плати) на всі навчальні програми та діяльність з розвитку. Витрати на навчання топ-менеджерів зазвичай вище середнього рівня, також як і витрати в тих галузях або компаніях, які працюють в умовах жорсткої конкуренції або швидко мінливого бізнес-середовища (*Center for Creative Leadership, США, 2021*).

Нижче наведено приклад розробки стратегії лідерства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Складові формування стратегії лідерства

Параметр лідерства	Ключові цілі / завдання	Заплановані дії з формування стратегії лідерства організації	Можливий зовнішній вплив на стратегію лідерства
.....			
.....			

Стратегія може також включати конкретні заплановані терміни для кожного заходу, прізвища відповідальних осіб, бар'єри на шляху до успіху, витрати та умови розвитку лідерства або процесів управління талантами.

2.2. Розробка стратегії розвитку лідерства

Наступний крок – стратегія розвитку лідерства. В ній викладено конкретні рекомендації по підходах, які необхідно використовувати для розвитку нинішніх і майбутніх лідерів, а також колективного потенціалу лідерської команди організації; зазначені рекомендації повинні строго відповідати стратегії лідерства. Аналіз розривів обумовлює однозначні висновки щодо рекрутингу, відбору та інших систем, політик і процесів управління талантом.

Мета, заради якої розробляється **стратегія розвитку лідерства,** – це підтримка стратегії лідерства. У стратегії розвитку лідерства повинні бути визначені дії, які необхідно зробити для утримання,

розвитку або придбання лідерів і лідерства, обумовлених бізнес-стратегією. У цій стратегії повинні бути розкриті теми, що наведені нижче.

Процеси сприяння адаптації нових лідерів

Це розуміння, як нові лідери інтегруються в компанію і культуру лідерства, а також як до них доносять очікування і вимоги до їх розвитку після кожного чергового просування.

Індивідуальна і організаційна оцінки

Оцінки використовуються не тільки як засіб, що сприяє самоусвідомленню особистості, але і як можливість для організації зібрати інформацію і виявити таланти, які є оптимально відповідними до наявних посад. На організаційному рівні такі оцінки визначають, як організація та її лідери справляються зі своїми завданнями, а також показують вплив заходів з розвитку на бізнес-показники.

Індивідуальні плани розвитку

Маються на увазі плани власного розвитку, які створюють лідери на певний період часу. Оптимальний план повинен бути комплексним, і крім роботи повинен охоплювати участь лідера в програмних заходах. Такі плани обговорюються окремими лідерами з їх кураторами від HR-відділу (відділу кадрів / управління талантами) і безпосереднім керівником.

Необхідний / ключовий досвід

Для збереження посади або отримання лідерської посади на конкретному рівні організації потрібен певний досвід.

Можливості факультативного навчання

Маються на увазі внутрішньокорпоративні або незалежні курси або досвід, які повинні бути доступні керівникові на добровільній основі. Плату за таке навчання часто бере на себе організація з метою мотивувати керівників на проходження факультативного навчання.

Робочі завдання

Коли стоїть завдання розвинути у лідера конкретні компетентності або відпрацювати ключові моделі поведінки, про такий спосіб її вирішення, як робочі завдання, на жаль, нерідко забувають. Щоб посилити їх вплив, важливо чітко окреслити цілі, мати можливість отримати зворотній зв'язок про досягнутий прогрес і допомогу з боку коуча або наставника, з яким обговорюються стратегії навчання.

Спеціальні завдання / ініціативи

У тому, щоб прив'язувати навчання до проектних завдань, є багато переваг. Якщо проектні завдання припускають важливу роботу, навчання в ході реального проекту дає цінний досвід, який іноді не можна придбати в іншому освітньому середовищі. Члени команди можуть забезпечити корисний зворотний зв'язок, а відносини, сформовані між учасниками колективного проекту, сприяють майбутньому співробітництву. Очолюючи проекти, менеджери глибше дізнаються про людей, що працюють під їх управлінням, в ситуації коли ті вирішують нові для себе завдання, працюють в команді і в умовах стресу. Підтримка навчання в ході проектів також здатна поліпшити якість виконуваної роботи, що може бути критичним для ключових ініціатив. Коли керівники активно беруть участь в проектах, які стосуються стратегічних ініціатив, з'являється ще більш цінна можливість підтримати навчання і розвиток від верхнього до нижнього рівня організації. Прийнято називати ці зусилля **«розвитком на робочому місці» (action development)**, тому що вони одночасно несуть в собі потенціал як для розвитку лідерів, так і здібностей організації в цілому. Якщо процес організований правильно, такі проекти є запорукою, по-перше, формування культур лідерства, що забезпечують адаптивність організації, і, по-друге, готовність лідерів вирішувати поточні питання і справлятися з непередбаченими викликами.

Коучинг / наставництво / зворотній зв'язок

Незважаючи на широке визнання цінності коучингу і наставництва, на практиці вони зустрічаються рідко, що пов'язано з низькою кваліфікацією або прихильністю тих, кому ці завдання доручаються. Поверхневий коучинг або наставництво призводять до фрустрації і навіть можуть нашкодити відносинам, критично важливим для кар'єрного успіху. Коучинг і наставництво є потужними інструментами, проте важливо інвестувати в них в повному обсязі ще до початку їх реалізації.

Крос-функціональне навчання і побудова відносин на командній основі

Багато організацій в якості головної перешкоди на шляху до успіху вказують нездатність своїх керівників працювати в командах і з подоланням перепонів. Очевидно, що навички командної роботи приходять в її процесі, але чималу цінність для навчання мають і його

опорні елементи: чітко сформульовані цілі навчання, змістовні ресурси, оцінювання (атестація), спостереження і зворотний зв'язок.

Наради і заходи для лідерів

Як показують спостереження, іноді в організаціях забувають про те, що наради та заходи для лідерів є відмінною можливістю і вчитися, і отримувати інформацію.

Залучення керівників в розвиток талантів

Багато переваг, які хочеться отримати від розвитку керівників, не прийдуть доти, доки самі вони не зануряться в процес, не підтримуватимуть інвестиції та бажані моделі поведінки. Формування нової культури лідерства починається з тих, хто знаходиться на вершині: це вони мають зробити крок уперед, продемонструвати свою особисту залученість і підтримати зміни.

Діяльність по залученню співробітників

Серйозне залучення співробітників в роботу компанії стає можливим тільки після того, як будуть знайдені і пройдуть адаптацію лідери. Багато співробітників є неформальними лідерами, допомогу яких у вирішенні організаційних завдань неможливо переоцінити. Їх залучення також сприяє подальшому розвитку лідерів, оскільки вони отримують зворотний зв'язок з приводу того, що працює, а що не працює в постановці завдань, забезпеченні відповідності та формуванні прихильності компанії.

Лідери з поділом за рівнем, функціями і географічному розташуванню

У стратегії розвитку лідерства слід брати до уваги відмінності у вимогах до лідерів залежно від їхнього рівня, функцій та географічного розташування. Сьогодні широко визнається поняття кадрового ескалатора з ідентифікованими поворотними пунктами, що вимагають все більш і більш високих рівнів лідерських здібностей. Це поняття слід доповнити увагою до особливих потреб здобувачів на різних посадах і в різних географічних регіонах.

Розвиток протягом часу

Загальноприйнятий курс навчання розвитку лідерства, розрахований на один рік (що викликано бюджетними циклами), але більшість практиків віддає перевагу періоду, що дорівнює 3–5 рокам. Це виправдано з погляду як самої організації, так окремо взятих топ-менеджерів. Прив'язуючи організаційні зміни, що супроводжують реалізацію стратегії, до того, що відбувається з керівником протягом того ж періоду часу, стратегії розвитку набувають більш цілісного

бачення, що охоплює робочу діяльність, проекти з розвитку на робочому місці, конференції, наради та заходи для лідерів, громадську роботу, доручення, членство у радах та комітетах, відносини, що виникають у процесі наставництва та інші можливості навчання на додаток до програм. За такої цілісної перспективи розгляду час, енергія та ресурси, що вкладаються у розвиток, можуть почати зміщуватися в область найкращих можливостей для відповідного навчання та критичного застосування отриманих знань. Зокрема, йдеться про підтримку навчання через роботу, через реалізацію стратегій та через зусилля, спрямовані на адаптацію до незапланованих змін.

Діяльність з розвитку показує, як **стратегія розвитку лідерства** співвідноситься з **бізнес-стратегією** та отримує від останньої імпульс, а також як вона прив'язана до **бізнес-результатів**. Вона також наочно доводить, що розвиток лідерів має розглядатися як система, а не просто набір навчальних програм (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Етапи процесу формування стратегії розвитку лідерства (за Center for Creative Leadership, США, 2021)

Треба відмітити, що так звані «короткі» шляхи, які здавалося б економлять час і гроші, у довгостроковій перспективі виявляються невдалою інвестицією, тому що не ведуть до індивідуальної та корпоративної трансформації. Щоб досягти тривалих та суттєвих переваг, навчання має застосовуватись до реальних проблем організації. Більш того, навчатися має весь колектив, а не тільки окремі люди. Те, як формальні та неформальні лідери взаємодіють між собою, визначає, будуть чи не будуть успішними впровадження стратегії та адаптація до змін. Діяльність з розвитку лідерства повинна змінити весь контекст, у якому відбувається управління, а не лише внутрішній настрій лідерів та їх можливості.

2.3. Управління талантами організації

Багато людей знайомі з **управлінням людськими ресурсами** та його роллю як в наймі, так і звільненні співробітників організації. Однак термін **«управління талантами»** може бути не таким знайомим або вважатися новим, більш креативним способом позначення відділу кадрів та його функцій. Зрештою, обидва відіграють роль у підборі, наймі та управлінні співробітниками (або талантами) для досягнення успіху організації.

Важливість людського капіталу в цьому успіху змусила багато організацій все більше усвідомити, що їхній підхід до управління людськими ресурсами має бути як адміністративним, так і стратегічним. Це призвело до більшого акценту на **управлінні талантами** у відділах кадрів.

Що таке **управління людськими ресурсами**?

Управління людськими ресурсами є адміністративною ланкою, яка забезпечує основні потреби в персоналі організації та їх послугах. Ці обов'язки включають не тільки повсякденну роботу відділу кадрів, але і часто процеси та процедури, які диктують повсякденну роботу кожного співробітника в організації. Ті, хто працює у сфері людських ресурсів, відіграють важливу роль в успіху організації. Їх роль важлива на етапах співбесіди, адаптації, навчання та при вирішенні будь-яких кадрових проблем, які виникають під час роботи.

Які завдання при управлінні людськими ресурсами?

Менеджери з персоналу виконують наглядові обов'язки в HR-команді або відділі, і все частіше вони співпрацюють з іншими відділами, щоб визначити їхні потреби в персоналі.

Фахівці відділу кадрів можуть зосередитися на адмініструванні та виконанні певних сфер, таких як розробка пакетів винагород для співробітників, адміністрування пільг, підтримка відповідності та політики безпеки, відповідне управління даними співробітників, нагляд за професійним навчанням, призначеним для максимального розвитку талантів кожного співробітника, обробка та відстеження будь-яких скарг, поданих співробітниками, а також спілкування компанії з працівниками.

Залежно від розміру організації, назви посад можуть виходити за межі менеджера з персоналу та спеціаліста з кадрів, щоб відобразити ці сфокусовані обов'язки, які виконують члени відділу кадрів, зокрема:

Спеціаліст/менеджер з підбору та утримання

Спеціаліст/менеджер з навчання та розвитку

Спеціаліст/менеджер з компенсацій та пільг

Що таке управління талантами?

Як визначено в курсі Університету штату Мічиган зі стратегії кадрових талантів, управління талантами — це «системні, сплановані зусилля щодо залучення, утримання, розвитку та мотивації висококваліфікованих співробітників і менеджерів».

Ця «системна, запланована робота» є довгостроковою стратегією розвитку таланту співробітників організації шляхом вирощування «**стабільної (але динамічної) робочої сили**, яка процвітає в системі цінностей вашої організації, водночас заповнюючи прогалини новими перспективами та навичками».

Багато різних стратегій об'єднуються для досягнення цієї мети. Управління талантами, в першу чергу, працює над створенням **сильного бренду** для організації, який залучатиме сильних кандидатів на роботу. Це виходить за межі роботи відділу управління людськими ресурсами до роботи з виконавчим керівництвом над загальним стратегічним плануванням, яке узгоджує набір, найм і розвиток талантів з напрямком і цілями організації.

Тобто, організації визнають необхідність отримати конкурентну перевагу, залучаючи найкращих талантів, утримуючи найкращих кандидатів на кожну посаду та даючи можливість співробітникам розвивати свої навички та таланти на свою користь і користь компанії.

Розробляючи **стратегію управління талантами**, лідери повинні спиратися на чотири стовпи:

1. Підбір персоналу: створення мережі набору персоналу, яка веде до виявлення та найму нових талантів, зокрема працівників різного походження.

2. Управління продуктивністю: забезпечення високого рівня роботи співробітників за допомогою процесу контролю, який вимірює та покращує результативність.

3. Навчання та розвиток: створення ефективних програм навчання та інструктажу, які допомагають розвивати важливі навички, необхідні співробітникам для досягнення цілей продуктивності.

4. Утримання: утримання високоефективних талантів в компанії шляхом розробки планів спадкоємності для розвитку талановитої команди співробітників.

Залежно від розміру організації та стратегічних цілей, менеджери з персоналу та спеціалісти з набору, утримання, навчання та розвитку можуть бути об'єднані під управлінням талантами для розробки та реалізації загальної стратегії.

Стратегія стимулює виконання, і це, по суті, і є **взаємозв'язок між управлінням талантами та управлінням людськими ресурсами**. Стратегія управління талантами інформує та диктує рішення і дії, які вживаються відділом кадрів та його окремими членами команди в межах своїх посадових обов'язків.

Щоб по-справжньому використовувати талант співробітників для досягнення оптимального успіху та як найціннішого активу вашої організації, управління талантами має бути повністю інтегровано в обов'язки відділу кадрів та організації в цілому.

Якщо цього не зробити, це може призвести до того, що співробітники не будуть працювати, організація не досягне поставлених цілей, а таланти, які ви найняли, будуть прагнути до «зеленіших пасовищ». Зрештою, якщо компанія не виявляє та не заохочує власних талантів співробітників, інша компанія буде вже чекати на них.

Управління людськими ресурсами та управління талантами не є пропозицією «або або» і не є окремими обов'язками чи підрозділами, які паралельно рухаються у вашій організації. Щоб визначати, набирати, розвивати та підключати до вашої організації потрібних людей, вам потрібна злагоджена та узгоджена стратегія.

ТЕМА 3

ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ПОЗИЦІЙ КОМПАНІЇ

3.1. Стратегічні рішення. Формулювання стратегії VS впровадження стратегії

Міжнародний бізнес – це складна сфера, де **бізнес-менеджери** повинні координувати внески від кількох команд із кількох різних місць по всьому світу. Головна проблема **глобального менеджменту** – це високий рівень координації. Працювати на кількох національних ринках є складним завданням. За словами професора Томаса Халта, директора міжнародного бізнес-центру Коледжу бізнесу Елі Брода при Університеті штату Мічиган, є три ключі до успішної **глобальної бізнес-стратегії**.

Перший ключ полягає у визначенні **основної бізнес-стратегії** для кожної стратегічної бізнес-одиниці в компанії.

Другий ключ – адаптувати стратегію основного бізнесу до кожного національного ринку, **інтернаціоналізувати основну стратегію**. Важливо також враховувати, що процес інтернаціоналізації, як правило, призводить до місцевих бізнес-стратегій із великими відмінностями між країнами. Ці відмінності впливають на позицію бізнесу у витратах, якість продукції та конкурентні відмінності на глобальному рівні.

Третій ключ до успішної глобальної бізнес-стратегії полягає в тому, щоб протидіяти слабким сторонам, створеним інтернаціоналізацією основної стратегії, шляхом включення **оригінальних унікальних характеристик бізнесу** в кожну локальну національну стратегію. Цей процес можна назвати «глобалізацією». Глобальний бізнес повинен збалансувати глобальну послідовність (глобалізація) з локальною відповідальністю (інтернаціоналізація). У той час як глобальна послідовність може значно збільшити важіль і конкурентну перевагу для фірми на глобальному рівні, локальна чутливість (інтернаціоналізація) може підвищити конкурентоспроможність на місцевому рівні. Тому дуже важливо уникати «надмірної глобалізації» чи «недоглобалізації».

Хоча визначення та впровадження виграшної глобальної стратегії може бути складним завданням, переваги успішної глобальної бізнес-

стратегії явно переважають зусилля, але потребують виважених стратегічних рішень.

Стратегічні рішення – це рішення, які стосуються всього середовища, в якому працює організація, всіх ресурсів та людей, які формують організацію, та взаємодії між ними.

Існує певна характеристика / особливості стратегічних рішень:

1. Стратегічні рішення мають основні ресурсні пропозиції для організації. Ці рішення можуть стосуватися володіння новими ресурсами, організації інших або перерозподілу.

2. Стратегічні рішення стосуються гармонізації можливостей організаційних ресурсів із загрозами.

3. Стратегічні рішення стосуються кола організаційної діяльності. Рішення повинні визначати, якою має бути організація.

4. Стратегічні рішення передбачають зміни, оскільки організація діє у постійно мінливому середовищі.

5. Стратегічні рішення мають комплексний характер.

6. Стратегічні рішення знаходяться на найвищому рівні, є невизначеними, оскільки вони стосуються майбутнього, і несуть у собі великий ризик.

7. Стратегічні рішення відрізняються від адміністративних та оперативних рішень.

Адміністративні рішення – це повсякденні рішення, які допомагають або радше полегшують прийняття стратегічних рішень або оперативних рішень.

Оперативні рішення – це технічні рішення, які допомагають виконанню стратегічних рішень.

Зменшення витрат – це стратегічне рішення, яке досягається оперативним рішенням щодо скорочення кількості працівників, а те, як організація здійснює це скорочення, буде адміністративним рішенням.

Відмінності між стратегічними, адміністративними та оперативними рішеннями можна узагальнити таким чином (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Відмінності між стратегічними, адміністративними та оперативними рішеннями

Стратегічні рішення	Адміністративні рішення	Оперативні рішення
Стратегічні рішення – це довгострокові рішення.	Адміністративні рішення приймаються щодня.	Оперативні рішення приймаються не часто.
Вони враховуються, коли йдеться про майбутнє планування.	Це короткострокові рішення.	Це рішення на середньостроковій основі.
Стратегічні рішення приймаються відповідно до організаційної місії та бачення.	Вони приймаються відповідно до стратегічних та оперативних рішень.	Вони приймаються відповідно до стратегічних та адміністративних рішень.
Вони пов'язані із загальним плануванням зустрічної діяльності всієї організації.	Вони пов'язані з роботою працівників в організації.	Вони пов'язані з виробництвом.
Вони стосуються організаційного зростання.	Це стосується добробуту працівників, які працюють в організації.	Вони пов'язані з виробництвом та зростанням організації.

Треба зазначити, що існують певні відмінності між формулюванням стратегії та її реалізацією (табл. 3.2).

Формулювання стратегії VS впровадження стратегії

Формулювання стратегії	Впровадження стратегії
Формулювання стратегії включає планування та прийняття рішень, які беруть участь у розробці стратегічних цілей та планів організації.	Реалізація стратегії включає всі ці засоби, пов'язані з виконанням стратегічних планів.
Образно кажучи, формулювання стратегії – це розміщення сил перед діями .	Образно кажучи, впровадження стратегії – це управління силами під час дії .
Формулювання стратегії – це підприємницька діяльність , заснована на прийнятті стратегічних рішень.	Стратегічна реалізація – це переважно адміністративне завдання , яке ґрунтується на стратегічних та оперативних рішеннях.
Формулювання стратегії наголошує на ефективності .	Реалізація стратегії наголошує на ефективності .
Формулювання стратегії – це раціональний процес .	Реалізація стратегії – це, в основному, оперативний процес .
Формулювання стратегії вимагає координації між кількома особами.	Реалізація стратегії вимагає координації між багатьма людьми.
Формулювання стратегії вимагає великої ініціативи та логічних навичок .	Реалізація стратегії вимагає конкретних мотиваційних та лідерських рис .
Стратегічне формулювання передусе реалізації стратегії.	Реалізація стратегії відповідає формулюванню стратегії.

3.2. Управління змінами. 8-ступенева модель змін Коттера

Сьогодні бізнес-організації постійно стикаються зі змінами. Оскільки технології продовжують трансформувати цілі галузі, організації повинні модернізувати свій бізнес-погляд, робочі функції та навіть свої загальні цілі у відповідь на зовнішні чинники ринку.

Управління змінами – це процес нагляду та сприяння змінам на будь-якому рівні, де вони відбуваються. Керівництво має вирішити, як

саме буде враховано цю зміну, розробити процес і як найкраще виконати та застосувати.

Оскільки організації перебудовують свою діяльність для досягнення нових цілей, пріоритети вирішуються та перепризначаються, а деякі працівники беруть на себе нові обов'язки. Оскільки їхні співробітники стикаються з такою різноманітністю змін, створення стандартизованого організаційного підходу до змін стає все більш важливим для керівників, які бажають забезпечити, щоб усі типи переходів залишалися якомога плавними.

Джон Коттер, професор Гарвардської школи бізнесу та відомий експерт зі змін, у своїй книзі «Провідні зміни» представив **8-ступеневу модель змін**, яку він розробив на основі дослідження 100 організацій, які переживали процес змін.

8-етапний процес для провідних змін був культивованим на основі більш ніж чотирьох десятиліть спостережень доктора Коттера за незліченними лідерами та організаціями, коли вони намагалися **трансформувати** або реалізувати свої **стратегії**. Він визначив та виділив фактори успіху та об'єднав їх у методологію – 8-етапний процес для провідних змін.

8-етапний процес для провідних змін складається з наступних етапів:

1. Створення відчуття невідкладності
2. Створення керівної коаліції
3. Формування стратегічного бачення та ініціативи
4. Формування команди, яка об'єднується навколо спільних можливостей
5. Усунення перешкод
6. Отримання короткострокових вигравів
7. Консолідація прибутків
8. Інституційні зміни в організації

8-ступеневу модель змін Коттера можна пояснити за допомогою наведеної нижче ілюстрації (рис. 3.1).

1. Почуття терміновості – це потужний інструмент для тих, хто хоче перемогти в неспокійному світі, який продовжуватиме рухатися швидше.

Створення терміновості можна зробити наступними способами:

✓ Визначення та виділення потенційних загроз і наслідків, які можуть виникнути в майбутньому.

- ✓ Вивчення можливостей, які можна використати за допомогою ефективних заходів.
- ✓ Започаткування чесних діалогів та дискусій, щоб змусити людей задуматися над поширеними проблемами та надати їм переконливі причини.
- ✓ Залучення та підтримка представників галузі, ключових зацікавлених сторін та клієнтів у питанні змін.



Рис. 3.1. 8-ступенева модель змін Коттера (за John P. Kotter, 2021)

2. Формування потужних керівних коаліцій

Цього можна досягти наступними способами:

- ✓ Визначення ефективних лідерів змін в організаціях, а також ключових зацікавлених сторін, вимагаючи їх участі та відданості всьому процесу.
- ✓ Формування потужної коаліції змін, яка працюватиме як одна команда.

Необхідно визначити слабкі місця в коаліційних командах і переконатись, що в команду залучено багато впливових людей з різних міжфункціональних відділів, які працюють на різних рівнях компанії.

3. Формування стратегічного бачення та ініціативи

Цього можна досягти за допомогою:

✓ Визначення основних цінностей, визначення кінцевого бачення та стратегії реалізації змін в організації.

✓ Переконавання, що лідери змін можуть ефективно описати бачення та таким чином, щоб люди могли легко зрозуміти і слідувати.

Необхідно повідомляти про зміну бачення дуже часто, потужно і переконливо. Треба з'єднати бачення з усіма важливими аспектами, такими як огляди продуктивності, навчання тощо.

4. Формування команди, яка об'єднується навколо спільних можливостей

Масштабні зміни можуть відбутися лише тоді, коли величезна кількість людей об'єднується навколо спільної можливості. У наукових дослідженнях та освіті, як і в бізнесі, прогрес часто затримується не через брак хороших ідей, а через те, що люди не переконані прийняти їх.

5. Усунення перешкод

✓ Забезпечення наявності організаційних процесів і структури та їх узгодження із загальним баченням організації.

✓ Постійна перевірка, чи немає перешкод або людей, які чинять опір змінам. Впроваджуйте активні дії, щоб усунути перешкоди, пов'язані з процесом змін.

✓ Винагороджуйте людей за підтримку змін і підтримку цього процесу.

6. Створення короткострокових виграшів

Створюючи короткострокові виграші на початку процесу змін, ви можете дати відчуття перемоги на ранніх етапах змін.

Необхідно створювати багато короткострокових цілей замість однієї довгострокової мети, які є досяжними та менш дорогими та мають менші можливості провалу. Винагороджуйте внески людей, які беруть участь у досягненні цілей.

7. Консолідація прибутків

Досягнення постійного вдосконалення, аналізуючи історії успіху окремо та вдосконалюючись на основі цього особистого досвіду.

8. Інституційні зміни в організації

Реалізація обговорення успішних історій, пов'язаних зі змінами, при кожній наданій можливості. Переконайтеся, що зміни стали

невід'ємною частиною вашої організаційної культури і були реалізовані в кожному організаційному аспекті.

Переконайтеся, що підтримка існуючих керівників компанії, а також нових лідерів продовжує розширювати підтримку змін.

Переваги моделі Коттера

Це проста покрокова модель, яка надає чіткий опис і вказівки щодо всього процесу змін і відносно легко реалізується.

Акцент робиться на залученості та сприйнятті працівниками успіху в загальному процесі.

Основний акцент робиться на підготовці та створенні сприйняття змін замість фактичного процесу змін.

Недоліки моделі Коттера

Оскільки це покрокова модель, пропуск навіть одного кроку може призвести до серйозних проблем. Сам процес займає досить багато часу.

Модель, по суті, спрямована зверху-вниз і перешкоджає будь-якому простору для участі або спільної творчості.

Може викликати розчарування та невдоволення серед співробітників, якщо індивідуальним вимогам приділяти належну увагу.

Координуючи та структуруючи зміни як процес, яким потрібно керувати, у організації набагато більше шансів побачити результати своїх зусиль. Управління змінами має спрямовувати співробітників, команди, відділи та організацію до процвітання та отримання вигод від змін, а не реагування та просто виживання або, що ще гірше, не бачити результатів від змін.

Продуманий стратегічний підхід до управління змінами може налаштувати організацію на те, щоб вона не просто витримала вітер змін, а й процвітала, розвивалася і навіть керувала змінами в галузі.

Однак опір співробітників змінам – незалежно від того, чи виявляється це у вигляді зниження залученості, зниження продуктивності, звільнення чи просто ворожого ставлення – може поставити значні перешкоди на шляху успішних організаційних змін.

Чому існує такий опір змінам і які його джерела? Причин може бути багато. Щоб запровадити плавний процес управління змінами в організації, потрібно зрозуміти причини опору співробітників і вжити необхідних дій, щоб подолати цей опір, перетворивши співробітників з резистора змін на позитивних агентів змін.

Багато людей сприймають зміни як втрату того, що вони цінували. Якщо культура та структура організації розвиваються, співробітники можуть боятися втратити свій статус, роль або навіть членів своєї команди.

Через страх перед змінами деякі працівники не хочуть кидати роботу, яку вони компетентно виконують. Перспектива змін може змусити їх відчувати себе некомпетентними в новому процесі та вразливими.

Доктор Синтія Деверс, професор Школи бізнесу Мейса Техасу А&М, стверджує, що люди можуть віддавати перевагу бути компетентними, навіть коли роблять неправильні речі, а не бути некомпетентним, коли робиш правильні речі. Цей страх є однією з найбільших перешкод на шляху організаційних змін.

Деякі можуть не довіряти мотивам змін або навіть агенту змін, чий мотиви можуть вважатися особистими, а не вигідними для організації. Інші можуть не усвідомлювати цінність змін або не бачити в них потреби.

Науковці та практики виділяють **4 кроки для подолання опору змінам**.

Декілька ключових методів можуть бути використані, щоб зменшити опір співробітників змінам і залучити співробітників як союзників до здійснення змін у своїй організації. Кроки, які необхідно вжити, можуть включати:

- 1. Встановлення ефективних агентів змін*
- 2. Виділення необхідних ресурсів*

Реалізація процесу управління змінами в організації буде менш успішною, якщо не виділити достатньо ресурсів для його завершення. Необхідно визнати, що потрібно для виконання стратегії управління змінами, перш ніж почати процес впровадження.

- 3. Демонстрація своєї відданості змінам*

Багато організаційних лідерів вважають ефективним оголосити стратегію змін за допомогою «початкового» заходу або зустрічі.

Найкращий спосіб продемонструвати прихильність до змін – це чітко повідомити співробітникам мету, план і процес змін. Розуміння «що» стоїть за змінами та як вони будуть впроваджені, є критичними для співробітників, щоб підтримати стратегію змін і втілити її в життя.

4. Залучення співробітників до процесу змін

Коли люди розуміють зміни, вони з більшою ймовірністю підуть на це та братимуть участь у впровадженні процесу змін. Тому дуже важливо залучити тих, кого зміни торкнулися.

Ніхто не хоче відчувати, ніби ця зміна відбувається з ним. Це може виглядати як втрата свободи, влади та контролю. Але якщо люди відчують причетність до планування змін, їх запрошують брати участь і вони мають право голосу в процесі, швидше за все, вони візьмуть на себе зобов'язання щодо змін і зацікавлять інших зробити те ж саме.

У той же час потрібно прислухатися до тих, хто відчуває, що втрачає щось у змінах і відмовляється від частини свого минулого.

3.3. Ділова політика організації

Ділова політика організації визначає сферу або сфери, в яких рішення можуть приймати підлеглі в організації. Це дозволяє керівництву нижчого рівня вирішувати проблеми без консультацій з вищим керівництвом кожного разу для прийняття рішень.

Ділова політика організації – це керівні принципи, розроблені організацією для управління діями. Вони визначають межі, в яких необхідно приймати рішення. Ділова політика також стосується придбання ресурсів, за допомогою яких можна досягти цілей організації.

Ділова політика організації – це вивчення ролей та обов'язків керівництва вищого рівня, важливих питань, що впливають на успіх організації, та рішень, що впливають на організацію в довгостроковій перспективі.

Ефективна підприємницька політика має певні особливості:

1. **Специфічна.** Політика має бути конкретно/визначеною. Якщо вона не конкретна, то її реалізація стане складною.

2. **Ясна.** Політика має бути однозначною. Слід уникати використання жаргонізмів та конотацій. У дотриманні політики не повинно бути непорозумінь.

3. **Надійна/єдина.** Політика має бути достатньо єдиною, щоб її могли ефективно дотримуватися підлеглі.

4. **Відповідна.** Політика має відповідати поточній організаційній меті.

5. **Проста.** Політика має бути простою та легко зрозумілою всім в організації.

6. **Інклюзивна/всеосяжна.** Для того, щоб мати широку сферу застосування, політика повинна бути всеосяжною.

7. **Гнучка.** Політика має бути гнучкою в роботі/застосуванні. Це не означає, що політику слід змінювати завжди, але вона має бути достотною за обсягом, щоб забезпечити використання лінійних керівників у повторюваних/рутинних сценаріях.

8. **Стабільна.** Політика має бути стабільною, інакше це призведе до нерішучості та невпевненості у свідомості тих, хто **звертається** до неї як до керівного плану.

Термін «політика» не слід розглядати як синонім терміну «стратегія». **Різницю між політикою і стратегією** можна представити наступним чином:

1. **Політика** – це план організаційної діяльності, що має повторюваний/рутинний характер. Стратегія стосується тих організаційних рішень, які раніше не були розглянуті в тій же формі.

2. **Формування політики** – це відповідальність керівництва вищого рівня. Хоча формулювання стратегії в основному здійснюється керівництвом середнього рівня.

3. **Політика стосується рутинної/повсякденної діяльності**, необхідної для ефективного та результативного управління організацією. У той час як стратегія стосується стратегічних рішень.

4. **Політика стосується як думок, так і дій.** Стратегія стосується в основному дій.

5. **Політика** – це те, що є, або що не зроблено. Стратегія – це методологія, що використовується для досягнення мети, визначеної політикою.

3.4. Сучасні стратегії корпоративного лідерства

У сучасних умовах більшість фірм працюють в умовах жорсткої конкуренції і намагаються зробити все, щоб отримати частку ринку. Коли продукт опиняється під тиском цін, завжди існує ймовірність того, що діяльність фірми цілком може опинитися під загрозою. Така ситуація зазвичай виникає, коли бізнес працює на насиченому ринку, також відомому як «**Червоний океан**».

Коли є обмежені можливості для зростання, підприємства намагаються шукати шляхи для відкриття нового бізнесу, де вони можуть отримати безперечну частку ринку або **«Блакитний океан»**.

Стратегія «Блакитного океану» – це концепція, започаткована професорами Чан Кімом та Рене Моборн. Ця стратегія, яка базується на обширних дослідженнях сотень компаній, що охоплюють десятиліття та включають кілька галузей промисловості, проголошує, що замість того, щоб боротися з конкурентами, компанії можуть створити для себе нові ринки збуту.

Іншими словами, на відміну від **стратегії «Червоного океану»**, який є насиченим ринком, де переважає диференціація або конкуренція за витратами, компанії можуть замість цього створити Блакитний океан або цілком нові ринки для себе за допомогою інноваційних цінностей, що створить переваги для всього ланцюга зацікавлених сторін, включаючи працівників, клієнтів, та постачальників.

Стратегія «Блакитного океану» VS Стратегії «Червоного океану»

Якщо порівняти стратегії Блакитного океану з Червоним океаном, ми виявимо, що якщо перша позначає всі галузі, яких зараз немає, а отже, є потенційними можливостями для компаній, друга позначає існуючі галузі та відомий ринковий простір, який характеризується зменшенням прибутку та зростанням через насичення. Це призводить до комодифікації продуктів, що означає, що інтенсивна та жорстока конкуренція на існуючих ринках робить їх кривавими або робить океан червоним. З іншого боку, **«Блакитні океани» представляють багато можливостей** для зростання, де невідповідність конкуренції є нормою, оскільки ринки ще не насичені.

Крім того, **«Блакитний океан»** представляє ринки, де попит великий і незадоволений і де зростання та прибуток можна реалізувати за допомогою **інноваційної вартості**.

Дійсно, наріжним каменем **Стратегії «Блакитного океану»** є створення нових ігрових полів, що передбачає відкриття абсолютно нових ринків, на відміну від **«Червоного океану»**, де існуючі ринкові умови такі, що компанії повинні проводити або диференціацію, або стратегію низької вартості. Іншими словами, стратегія «Блакитного океану» представляє ідею, що змінює гру, створення нових ринків та розблокування властивого попиту на цих ринках. У той час як

«Червоний океан» – це боротьба з конкурентами, **«Блакитний океан»** – це те, що робить конкуренцію неактуальною.

Автори концепції «Блакитного океану» наполягають, що їхня стратегія відрізняється від **«П'яти сил Портера»**, які, на їхню думку, стосуються боротьби з акулами в Червоному океані. Крім того, вони вказують на той факт, що конкуренція Червоного океану характеризується нещадною конкуренцією, тоді як Блакитний океан являє собою переосмислення умов конкуренції, коли можна мати океан повністю для себе.

Наприклад, автори наводять приклад канадської циркової компанії «Cirque du Soleil», яка у 1980-х роках винайшла модель бізнесу, яка змінила правила гри, що призвело до зміни динаміки циркової індустрії. Модель «П'ять сил», застосована до циркової індустрії, передбачала, що вона приречена на провал через високу потужність конкурентів та збільшення альтернативних форм розваг, які поглинали частку ринку циркової індустрії. Крім того, занепокоєння з приводу тиску з боку правозахисних груп та посилення поінформованості клієнтів про наслідки звичайних дій у цирках почали викликати неприємності для циркової індустрії. Тому модель Портера з п'яти сил, застосована до цієї галузі, передбачала повільну смерть для неї.

Тим не менш, Cirque du Soleil дотримувався стратегії, яку можна назвати Блакитним океаном, в якій компанія замінила тварин і зменшила важливість окремих зірок та створила абсолютно нову бізнес-модель, що базується на поєднанні музики, танцю та спортивних шоу для інновацій та створення цінності. Іншими словами, це означає, що замість того, щоб змінити існуючі стратегії, Cirque du Soleil застосував абсолютно нову стратегію створення нового ринку взагалі.

Приклад стратегії «Блакитного океану», описаний вище, чітко вказує на те, що Cirque du Soleil не намагався боротися з конкурентами, а натомість створив для себе абсолютно новий ринок. Умовно кажучи, це і є суттю Стратегії Блакитного океану, яка полягає в створенні вартості та виведення її на новий рівень шляхом ігрового підходу до конкуренції.

Звісно, треба відзначити що, як тільки компанія реалізує Стратегію Блакитного океану, зазвичай це призводить до відкриття нових ринків, а не до стагнації на існуючих.

Стратегія «надмірного вилову океану»: як стимулювати зростання та досягати рентабельності

Це стратегія, в якій менеджерам доводиться боротися з океанами, які «висихають з рибою», щоб зловити свій улов, незалежно від того, чи є новий океан (блакитний океан), чи треба імпровізувати на існуючих і насичених ринках (Червоний океан).

Суть стратегії полягає в тому, що весь океан виловлюється, а отже, необхідно втілити в життя радикально новий підхід.

Деякі підприємства реагували на «перелов риби» або насичений червоний океан, звертаючись до блакитних океанів або джерел сировини, які ще не використовувались. Однак, якщо взяти до уваги той факт, що навіть ці джерела сировини шукаються незабаром після того, як вони були виявлені, це означає, що слід розібратися з усією концепцією самого океану, що висихає.

Якщо взяти до уваги той факт, що за останнє десятиліття ціни на товари в реальному вираженні зросли на 147 відсотків, це означає, що менеджери більше не можуть налаштовувати та коригувати свої джерела конкурентних переваг, а натомість їм доводиться кардинально змінювати спосіб ведення бізнесу.

Стратегія «надмірного вилову океану» – це стратегія де менеджери повинні проголошувати кінець лінійної економіки або способам виробництва та споживання, коли спожиті товари відкидаються. Натомість лінійні способи виробництва та споживання повинні стати круговими та замкнутими, що означає, що цикл виробництва та споживання обертається повним колом, коли відходи виробництва повертаються на початок наступних циклів виробництва.

Це один із аспектів стратегії надмірного вилову океану. Інший аспект стратегії надмірного вилову океану полягає у способі реалізації синергії протягом усього циклу виробництва та споживання, перетворюючи дефіцит ресурсів у конкурентну перевагу.

Наприклад, німецький світовий автомобільний гігант BMW вже запровадив стратегію, згідно з якою він не продає лише автомобілі, а продає мобільність. Іншими словами, компанія вийшла за межі продажу продуктів і натомість продає послуги. Основна ідея мобільності дозволила їй менеджерам запропонувати концепцію послуги прокату автомобілів, що орендуються, з девізом «забрати будь-де, залишити будь-де», де пасажери в густонаселених містах можуть заощадити на паливі, витратах на паркування, а також

заощадити на інвестиціях, необхідних для придбання автомобіля для себе.

Крім того, є деякі стартапи в Європі, які дозволяють виробничим компаніям, які мають невикористовувані потужності, продавати свої вільні потужності іншим, що потім дасть можливість заощадити на необхідності власних капіталовкладень. Надмірна потужність може бути будь-якою, наприклад, землею, яка не використовується, недостатньо використовуваними машинами, якими можуть користуватися невеликі компанії.

Звичайно, ці компанії є лише деякими прикладами стратегії надмірного вилову океану, і є незліченна кількість інших, які змінюють свої ланцюжки доданої вартості, переходячи від вертикальної інтеграції до горизонтальної інтеграції.

Майбутнє належить новаторам кризи ресурсів

Зіткнувшись з коливаннями цін та мінливими товарними ринками у поєднанні з геополітичною нестабільністю та світом, який з кожним днем стає все складнішим, менеджерам доводиться долати проблеми зменшення витрат та гарантувати, що вони отримують більше від меншого. Уроки для керівників зі стратегій надмірного вилову океану полягають у тому, що їм потрібно зосередитися на всіх аспектах **ланцюжка створення вартості**, щоб на кожному кроці вони могли скоротити відходи та усунути прості. Підсумок **стратегії «надмірного вилову океану»** полягає в тому, що потрібно виробляти більше з меншими витратами, і той факт, що лінійна та миттєва економіка завершує своє панування, має бути зрозумілим сучасним менеджерам.

Як в сучасних компаніях, так і про які йшлося вище, керівникам скрізь доводиться приймати ощадливість і мислити нестандартно, якщо вони бажають досягти успіху у новій економіці «океану майбутнього».

ТЕМА 4

ДОСЯГНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ І ПОБУДОВА ТАЛАНТУ, ПОТРІБНОГО ОРГАНІЗАЦІЇ

4.1. Придбання таланту і його стійкість та побудова таланту, потрібного організації

Стратегія розвитку лідерства, в свою чергу, впливає на процеси управління талантами і практики лідерства, що впливають на окремих лідерів і на культуру лідерства в цілому (рис. 4.1). Дані системи, процеси та політики мають бути узгоджені зі стратегією лідерства, або, у гіршому разі, вони стануть на перешкоді на шляху до успіху.



Рис. 4.1. Етапи процесу побудови таланту, потрібного організації (за Center for Creative Leadership, США, 2021)

Часи змінилися, і відповідальність за управління талантами вже неможливо покласти на відділ кадрів. Таке управління повинно здійснюватися на вищому рівні компанії, на чолі з президентом і

першими керівниками як прояв їх загальної прихильності до майбутнього організації.

Розглянемо етапи процесу побудови таланту, потрібного організації.

Залученість топ-менеджерів в діяльність з управління талантами повинна стати об'єктом оцінювання, після чого повинні бути вжиті заходи з надання підтримки або впливу на тих, хто недостатньо в цьому бере участь.

Навчання і розвиток. Стратегія розвитку лідерства визначає, як має проходити навчання і розвиток вищих керівників.

Планування кар'єри. Робочі завдання і кожне кар'єрне просування є важливими засобами розвитку. На жаль, можливості отримати від того і іншого максимальну користь занадто часто не беруться до уваги. Люди проводять час на новому місці, проте не беруться за вивчення мови або втрачають можливість спілкування з тими, хто міг би допомогти зрозуміти місцеву культуру.

Заохочення і визнання. Про велику силу винагород, спрямованих на підкріплення конкретних моделей поведінки, відомо всім. Якщо винагороди не прив'язані до змісту стратегії розвитку через навчання, стратегія відходить на другий план, а на першому залишаються робота або інші пріоритети, які сприймаються як більш важливі для зарплати або майбутнього.

Управління знаннями. Системи управління знаннями можуть значною мірою спростити процес навчання, а також служити накопиченням важливої інформації, яка в іншому випадку може зникнути при втраті талановитих співробітників або їх призначенні на інші посади.

Управління результативністю. Самі по собі винагороди і визнання як інструменти впливу не є «прецизійними». Управління результативністю має здійснюватися на постійній основі, більш цілеспрямовано і індивідуально.

Розробка і впровадження моделі компетентностей. Компетентності являють собою корисні орієнтири для вищих керівників, які шукають відповідь на питання, чого від них очікують. На жаль, у багатьох організаціях на компетентності робиться занадто великий – в порівнянні з іншими елементами стратегії розвитку лідерства – упор. У більшості організацій більший упор повинен бути зроблений на командне і організаційне навчання на додаток до індивідуального фокусу.

Пошук і підбір персоналу. Розвиток лідерства доцільно починати (при можливості) з людей, які вже схильні робити те, що потрібно організації. Деякі організації, наприклад, Goldman Sachs і McKinsey & Company, вважають, що їх вкрай селективні стратегії сорсингу є ключовими факторами їх довготривалого успіху. Якщо у вашій організації є позиції, які не потребують високих результатів від кращих з наявних співробітників, можливо, варто розглянути варіант аутсорсингу. Впроваджуючи нові бізнес-моделі, розширюючись на нові території або беручи на озброєння абсолютно нові стратегії, організації часто намагаються вирішити ці завдання за допомогою вже існуючої системи лідерства замість того, щоб формувати нову відповідно до змінених потреб.

Практики лідерства. Практики лідерства є спостережувані загальні моделі поведінки, які формують і в кінцевому підсумку визначають культуру лідерства. На думку Едгара Шейна, видатного дослідника проблем організаційної культури, культуру можна охарактеризувати, послуховавши, що люди говорять один одному про організацію. Те ж саме можна, мабуть, сказати і про культуру лідерства. Культуру лідерства можна охарактеризувати, вислухавши думки людей про лідерів в організації.

Лідерам буде корисно і цікаво дізнатися, що насправді не їх виступи визначають то, як співробітники бачать культуру лідерства. Так, вони слухають промови, проте потім пильно спостерігають за тим, що відбувається насправді. Ось чому так важливо виявляти і визначати практики лідерства, які відіграють істотну роль в реалізації стратегії лідерства.

Перетворення постійного вдосконалення в **ключовий драйвер досягнення бізнес-результатів** вимагає такої **стратегії лідерства**, яка в свою чергу обумовлює **постійне вдосконалення лідерства**.

Розглянемо основні тези відомої книги-бестселеру The New York Times та USA Today автора Джоко Віллінка «Стратегія і тактика лідерства» (рис. 4.2; 4.3).

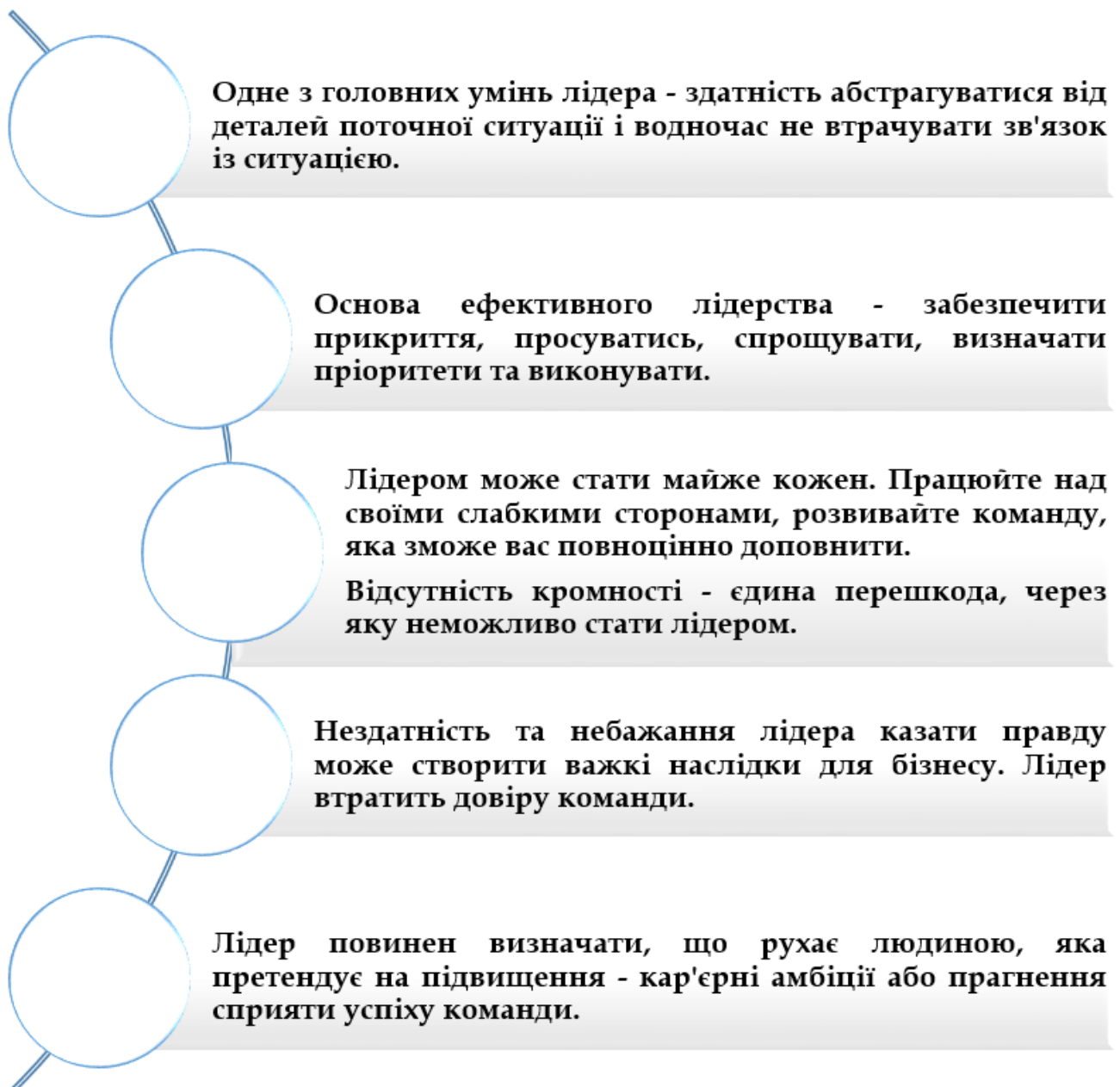


Рис. 4.2. Пять основних думок Джоко Віллінка про вміння лідера організації
(Джоко Віллінк (2020) *Стратегія і тактика лідерства. Польова інструкція*)

Лідер повинен знати своїх людей і часто з ними спілкуватися. Чим краще налагоджені комунікації з підлеглими – тим легше повідомляти їм різні звістки.

Що слід врахувати тим, кого нещодавно призначили на управлінську посаду? Віллінк пропонує дотримуватися 12 правил. Він радить переглядати їх щоранку, перед зустрічами, перед виконанням завдань, увечері, перед тим як відійти до сну – і незабаром вони стануть вашою другою натурою. А коли ви у чомусь не упевнені або вам складно щось дається, зробіть паузу та зверніться до них знову.

1. Будьте скромним. Бути лідером – це честь. Ваша команда розраховує на вас.
2. Не поведіться так, наче ви все знаєте. Це не так, і команда це прекрасно розуміє. Ставте розумні запитання.
3. Вислуховуйте інших. Звертайтеся за порадами.
4. Поважайте людей. Неважливо, у кого який ранг – усі ми людські істоти. Дбайте про підлеглих, і вони відповідатимуть вам тим самим.
5. Беріть на себе відповідальність за провали та помилки.
6. Визнавайте успіхи інших людей – як підлеглих, так і тих, хто керує вами.
7. Багато працюйте. Керівник повинен працювати більше, ніж члени його команди. Не існує завдань, виконувати які є негідним вас.
8. Будьте послідовно чесним. Ніколи не брешіть – ані вищим за рангом, ані підлеглим.
9. Перебувайте у рівновазі. Крайні дії та думки, як правило, погані.
10. Будьте рішучим. Коли настає час ухвалювати рішення, не затягуйте із цим.

Рис. 4.3. Правила для керівників-початківців

(Джоко Віллінк (2020) Стратегія і тактика лідерства. Польова інструкція)

Існує багато відмінностей між **лідерством і менеджментом**, але у реальному світі нерозумно відмежовувати практику менеджменту від лідерства або навпаки. Керівники, які досягають вершини лише для того, щоб доручати свої обов'язки багатьом підлеглим, часто в кінцевому підсумку створюють неможливе навантаження на свої компанії, втрачаючи зв'язок із щоденними операціями, водночас генеруючи великі ідеї в ізоляції. Так само менеджери, яким не вдається стати лідерами, втрачають можливості, які завжди є в глобальній економіці. Найефективніші керівники знають, коли керувати, а коли управляти, усуваючи розрив в комунікації.

Поява працівника знань, цінність якого також полягає у здійсненні його ідей, вказує, що для адаптації бізнесу необхідний стиль управління, орієнтований на людину, або управління, наповнене принципами лідерства. Технологічні інновації та все

більш взаємопов'язаний світ означають, що компанії в усіх галузях стикаються з можливостями, багато з яких спочатку представляли собою проблеми, які постійно зростають.



Рис. 4.4. Десять головних принципів лідерства (Джоко Віллінк (2020) Стратегія і тактика лідерства. Польова інструкція)

Сьогоднішні успішні керівники здатні миттєво перемикатися з менеджера, орієнтованого на деталі, на перспективного лідера, який орієнтований на далеку дистанцію. Вони гнучкі, і виявилися найуспішнішими, особливо в часи економічних змін чи кризи. Лідерство – це зусилля команди.

4.2. Соціальна відповідальність менеджерів

Соціальна відповідальність визначається як обов'язок та зобов'язання менеджерів вживати заходів для захисту та покращення добробуту суспільства разом із захистом власних інтересів. Менеджери повинні мати соціальну відповідальність з наступних позицій:

1. Організаційні ресурси. Організація має різноманітний ресурс у вигляді працівників, грошей, компетентностей та функціональних знань. Коли організація має ці ресурси під рукою, вона може краще працювати для досягнення суспільних цілей.

2. Запобіжний захід. Якщо організація затулює із вирішенням соціальних питань зараз, вона припинить гасити соціальні вибухи, і як наслідок не залишиться часу на реалізацію своєї мети виробництва товарів та послуг. Практично, більш ефективно вирішувати соціальні проблеми до того, як вони перетворюються на катастрофу, яка забирає значну частину часу та ресурсів.

3. Моральні зобов'язання. Визнання соціальної відповідальності менеджерів прийнято вважати морально доцільною позицією. Допомога у вирішенні або усуненні соціальних проблем є моральною відповідальністю організації.

4. Ефективні та дієві працівники. Найм працівників стає легшим для соціально відповідальної організації. Співробітники залучаються у діяльність ефективніше в соціально відповідальних організаціях.

5. Краще організаційне середовище. Організація, яка найбільше реагує на покращення якості життя суспільства, матиме, відповідно, краще організаційне середовище, в якому вона зможе здійснювати свої господарські операції. Наймати співробітників буде простіше. Знизяться показники плинності працівників та прогули. Таким чином, краще суспільство створить кращі умови для ведення бізнесу.

Але соціальна відповідальність менеджера не позбавлена деяких критичних аспектів, таких як:

1. Високі соціальні накладні витрати. Витрати на соціальну відповідальність – це соціальні витрати, які не відразу принесуть користь організації. Витрати на соціальну відповідальність можуть знизити організаційну ефективність та ефект конкуренції у корпоративному світі.

2. Витрати на суспільство. Витрати на соціальну відповідальність перекладаються на суспільство, і суспільство повинне нести їх.

3. Відсутність соціальних навичок та компетентностей. Менеджери найкраще керують справами бізнесу, але вони можуть не мати необхідних навичок для вирішення соціальних питань.

4. Максимізація прибутку. Основною метою багатьох організацій є максимізація прибутку. Таким чином, рішення менеджерів контролюються їхнім бажанням максимізувати прибуток для акціонерів організації при розумному дотриманні закону та суспільних звичаїв.

Соціальна відповідальність може сприяти розвитку груп та розширенню підтримки.

4.3. П'ять конфігурацій стратегічного управління організаційною структурою Мінцберга

Відомий експерт з менеджменту, Генрі Мінцберг, запропонував **п'ять конфігураційних підходів до стратегічного управління**, при яких будь-яку організацію можна розбити на п'ять основних елементів або частин. Взаємодія між цими частинами визначає **стратегію організації**.

П'ять конфігурацій стратегічного управління Мінцберга можна представити наступним чином (рис. 4.5).

П'ять частин за Мінцбергом:

✓ **Операційне ядро**, яке складається з тих, хто робить основну роботу, безпосередньо пов'язану з товарами і послугами, які організація виробляє і продає. За словами Мінцберга, ця частина є загальною для всіх організацій, оскільки основна робота має бути виконана, а отже, операційний елемент має бути встановлений.

✓ **Стратегічна Висота**, яка складається з вищого керівництва, яке забезпечує бачення, місію і цілеспрямованість в організації. Дійсно, можна сказати, що ця частина складається з тих працівників, які формують і контролюють діяльність організації.



Рис. 4.5. П'ять конфігурацій стратегічного управління організаційною структурою Мінцберга

✓ **Менеджери середньої ланки**, які є як «сендвіч», шар між вершиною і операційним центром. В цьому середовищі знаходяться ті, хто приймає накази зверху і передає їх як роботу операційному ядру та контролює їх виконання. Іншими словами, вони виконують істотну функцію, виконуючи роль буфера між вищим керівництвом та рядовими працівниками.

✓ **Четвертий елемент** – це **Техноструктура**, яка складається з планувальників, аналітиків та тренерів, які виконують інтелектуальну роботу. Цей елемент надає поради для інших структурних підрозділів, і слід зазначити, що вони не виконують ніякої виробничої роботи, а функціонують як консультативні.

✓ Останнім елементом є **допоміжний персонал**, який виконує допоміжні ролі для інших підрозділів і існує як спеціалізована функція, яка відповідає за периферійні послуги в організації.

Ключовий аспект цих конфігурацій полягає в тому, що він може бути використаний для прогнозування організаційної структури будь-якої організації та для моделювання стратегії, яку організація прагне дотримуватись в результаті взаємодії між цими конфігураціями.

Наприклад, у багатьох компаніях сфери послуг організаційна структура дуже плавна та взаємозамінна, в результаті чого керівники

середньої ланки виконують вирішальні завдання, а верхівка бере безпосередню участь в управлінні організацією.

З іншого боку, у багатьох виробничих компаніях прийнято вважати, що переважає Техноструктура, оскільки організаційні процеси є бюрократичними та мають механістичні характеристики, що змушує організацію функціонувати як машина. Така конфігурація є також у багатьох державних та урядових організаціях.

Нарешті, стартапи мають структуру, яка складається зі стратегічної вершини та допоміжного персоналу на їхніх перших роках роботи, оскільки організаційна структура ще має бути офіційно оформлена.

Ключові наслідки конфігурацій Мінцберга полягають у тому, що вони дають корисну модель для опису того, як **організаційна структура** впливає на **стратегію організації**. Оскільки багато теоретичних моделей залежать лише від зовнішньої стратегії, ця модель вважається за краще тим, хто дає змогу зрозуміти, як внутрішня динаміка виробляє стратегію.

ТЕМА 5

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

5.1. Бенчмаркінг в стратегічному управлінні людськими ресурсами

Сучасний менеджмент, серед простих і дієвих інструментів удосконалення та підвищення ефективності управлінської діяльності, дедалі частіше використовує **бенчмаркінг, як метод порівняльного аналізу**.

Порівняльний аналіз спеціально для цілей **управління людськими ресурсами** передбачає перегляд політики та практики однієї організації і порівняння та протиставлення з іншою подібною організацією. Підхід бенчмаркінгу має бути зосереджений на передовому досвіді або речах, які постійно призводять до успішних результатів. Для того, щоб отримати розуміння передового досвіду, діяльність порівняльного аналізу повинна бути спланована стратегічно з урахуванням конкретних цілей. Заздалегідь визначивши типи моделей і даних, спеціалісти з управління персоналом можуть створити більш надійну та цінну систему порівняльного аналізу.

Журнал Forbes, описуючи матеріал про управління ризиками в бізнесі, стверджує, що, наразі, поширена бізнес-тактика, яка вказує на те, що для того, щоб уникнути ризиків необхідно виконати наступні дії: «коли ви не знаєте, що робити, перевірте і подивіться, що роблять ваші конкуренти, замість того, щоб пробувати щось нове». Це, звісно, струмує багато інновацій, але пом'якшує ризик, який компанія може взяти на себе, залишаючи перевірені практики. Тим не менш, копіювання передового досвіду провідних компаній може в кінцевому підсумку привести до успіху.

Багато людей, які вивчають бізнес-тенденції, пов'язують появу **бенчмаркінгу** з широким поширенням комп'ютера приблизно тричотири десятиліття тому. Одночасно з глобалізацією промисловості консалтингові фірми стали найбільш актуальними. Очевидно, що конкуренція в усьому світі створює велику базу даних і посилює потребу знати, яке місце займає одна компанія порівняно з іншою.

Існують два основних типи порівняльного аналізу – **внутрішній і зовнішній**.

Внутрішній порівняльний аналіз

Він стосується порівняння двох аспектів організації. Простим прикладом може бути порівняння функціонування двох співробітників з точки зору продуктивності та якості виконання. Відділи також можна порівнювати один з одним, щоб побачити, який який з них має найвищий коефіцієнт прибутку.

Зовнішній порівняльний аналіз

Це порівняння між конкуруючими організаціями. Використовуючи методи вимірювання, спільні для обох (або для всіх), бенчмаркінг може визначити чисельно їх місце. Наприклад, вони можуть входити в двадцять п'ять відсотків найбільших або, можливо, мати значення трохи нижче середнього в порівнянні з найефективнішим підприємством.

Важливою частиною процесу бенчмаркінгу є застосування різних методів вимірювань.

Порівняльний аналіз процесів

Цей тип порівняльного аналізу розглядає показники (або статистичні дані), що стосуються одного або кількох процесів компанії, і їхнє порівняння з процесами інших організацій з найвищим рейтингом. У відділах кадрів, наприклад, це може включати в себе перевірку способів залучення співробітників, а також чи сприяє цей процес утриманню кадрів.

Конкурентний бенчмаркінг

У той час як контрольний процес розглядає один аспект організації, процедура конкурентного контрольного аналізу вивчає загальну ефективність діяльності організацій.

Порівняльний аналіз продуктивності або функціональності дає можливість порівнювати, наскільки добре організація досягає своїх цілей. Це може бути інформація з точки зору статистики прибутків/збитків, задоволеності клієнтів або інших показників результативності. З точки зору відділів кадрів, це може бути внутрішня або зовнішня процедура, оскільки відділ кадрів можна порівняти з іншими відділами, такими як забезпечення якості в організації. Однак його також можна порівняти за зовнішнім аналізом з відділами кадрів інших організацій у таких речах, як бали по службі роботодавця тощо.

Порівняльний аналіз кадрів може надати деяку корисну і досить потужну інформацію. Розглядаючи схожі організації, багато чого можна визначити за допомогою порівняльного аналізу. HR-спеціалісти можуть побачити, де існують прогалини в певній практиці. Також

можна визначити, які практики працюють добре, а які можуть викликати проблеми, дослідити питання в таких сферах, як найм, навчання та просування по службі. Конкретні питання, такі як час хвороби, утримання та дисципліна, можна розглядати окремо. Це корисно для напрацювання шаблонів для майбутнього використання.

Найкращі методи бенчмаркінгу стосуються визначення певної стратегії. Дуже важливо, щоб професіонали визначилися, що саме вони хочуть дізнатися, перш ніж збирати будь-які дані. Інакше, ймовірно, вони витратять час і ресурси на отримання інформації, яка виявиться марною. Також важливо забезпечити порівняння дуже схожих змінних. Наприклад, не варто порівнювати зарплати великої корпорації, яка веде бізнес десятиліттями, з зарплатою маленького стартапу. Хоча мета бенчмаркінгу полягає у визначенні найкращих практик у сфері управління персоналом, також необхідно, щоб найкращі практики у сфері порівняльного аналізу були використані для досягнення найбільшого успіху.



Рис. 5.1. Переваги бенчмаркінгу

Порівняльний аналіз – це складний процес, який допомагає організаціям удосконалювати свою політику, практику та продукти.

Порівняльний аналіз кадрів є специфічним для сфери людських ресурсів і використовується для вивчення найкращих практик.

5.2. Лідерство 5-го рівня

Лідерство завжди пов'язувалось з дуже помітною і популярною роллю, яка дає визнання і вищий за життя статус лідера, однак **лідерство 5-го рівня** пропонує досить протилежні характеристики успішного лідера.

Джим Коллінз та його дослідницька група досліджували фактори, які зробили успішними компанії таємничим шляхом ще в 1960-х роках. Саме тоді вони натрапили на **лідерів 5-го рівня**, які незмінно керували справами компаній, які надалі стали успішними у своїх галузях. Хто саме є лідерами 5-го рівня?

Коллінз описує лідера 5-го рівня як:

смиренність + воля = 5-й рівень.

Вони є вихованими лідерами, які хочуть, щоб успіх зберігався протягом більш тривалого періоду часу, та ще довго після того, як вони покинуть компанію.

Лідери 5-го рівня скромні, сором'язливі, безстрашні і мають здатність перетворювати організацію на успішну та велику, не зображуючи себе чародіями з паличками.

Вони вважають за краще говорити про компанію та внесок інших людей, але рідко про свою роль чи досягнення. Виявлений ієрархічний рівень управління має наступний вид (рис. 5.2).

Управління 5-го рівня чітко відновлює факти про просто живе і високе мислення з акцентом на особисту скромність, якої навчають старші покоління.

Фінансові досягнення, представлені лідерами 5-го рівня, доводять, що ці характеристики також можуть дати відчутні результати. Найважливішим прикладом у цьому контексті можна назвати великих світових лідерів, таких як М. К. Ганді та Авраам Лінкольн, які завжди ставили **своє бачення попереду свого еґо**.

Вони виглядали як сором'язливі та беззахисні люди у своїх манерах та промові, але навряд чи були такими, коли справа стосувалася дій.

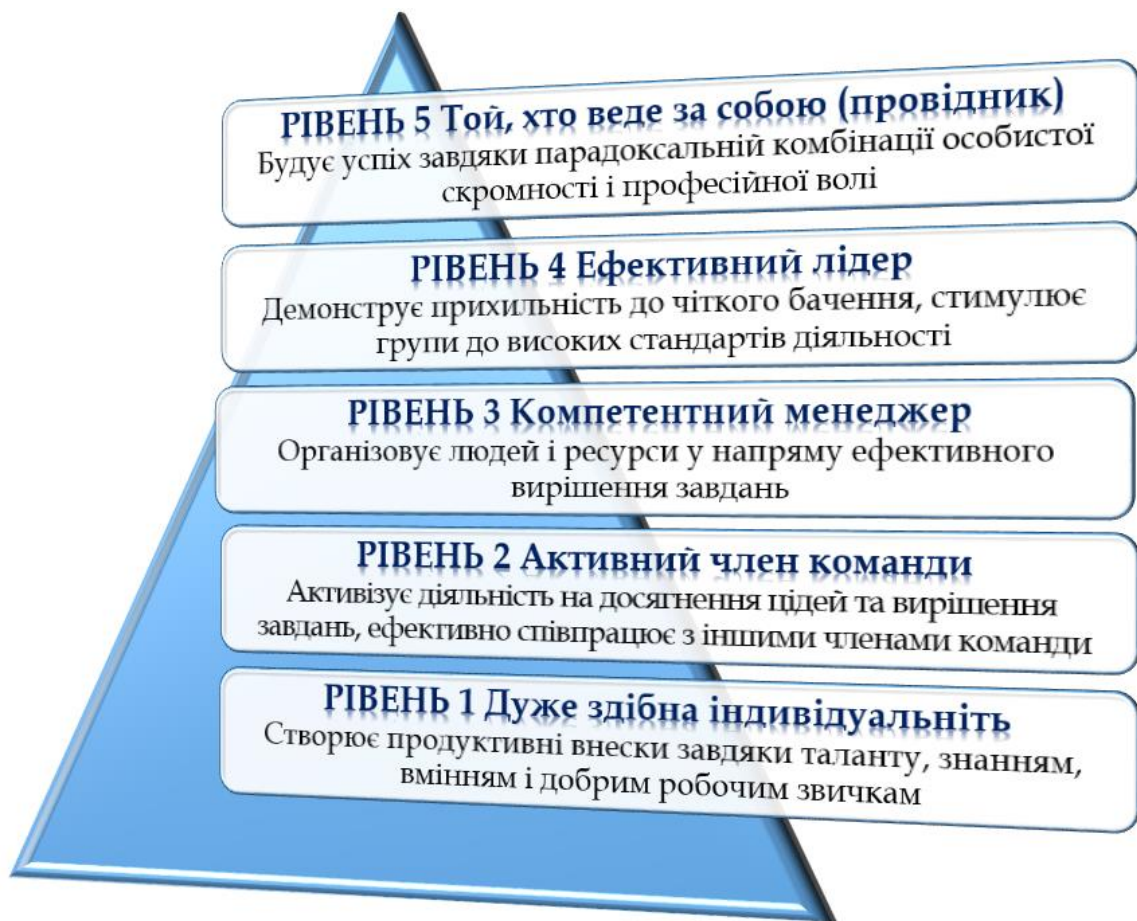


Рис. 5.2. П'ятирівнева піраміда лідерства

Іншим прикладом від лідерів бізнесу, які ідеально вписалися в цю категорію, був **Дарвін Е. Сміт**, який був генеральним директором паперової компанії **Kimberly-Clark** і перетворив її на найбільшу компанію з виробництва паперових виробів для споживачів.

Він був унікальною сумішшю особистої скромності та волі.

Керівники 5-го рівня виконують певні дії, які відрізняють їх від решти керівників та вищих управлінців.

✓ Перший крок, їх здатність визначати та запрошувати до себе правильних людей для досягнення цілей. На відміну від традиційного методу побудови стратегій, а потім пошуку необхідних людей для їх реалізації, вони йдуть іншим шляхом. Йдеться про залучення необхідних людей з початку, а потім про визначення місця призначення.

✓ Вони не цураються зустріти та прийняти жорстокі істини та реальності даних, чисел та ситуацій, але водночас не втрачають надії на краще майбутнє.

✓ Вони прагнуть узгоджувати послідовні зусилля до досягнення мети.

✓ Вони висловлюють своє судження, щоб глибше і детальніше зрозуміти аспект, а не обтяжувати себе незліченною кількістю інформації.

✓ Вони практикують і заохочують дисциплінований підхід до свого трудового життя, а як візіонери використовують ретельно визначені технології, щоб надати своєму бізнесу стратегічну перевагу.

З новою концепцією лідерства 5-го рівня ми повертаємося до давнього питання, чи можна навчитися лідерству 5-го рівня, якщо так, то як. За словами Коллінза, це надумане, щоб належним чином визначити, чи можна цьому навчитися чи ні, але він, безсумнівно, ідентифікує дві категорії людей, одна з яких має **лідерство 5-го рівня**, сплячу, латентну чи невиражену форму та інша, людей, у яких її немає.

Тож лідери, які не можуть виходити за межі своєї особистої ролі, слави, досягнень тощо, навряд чи можуть стати лідерами 5-го рівня.

Тільки коли вони можуть поставити перед собою велике добро, вони переходять на наступний рівень. Цей перехід не є загальним, але може бути спричинений якимось трагічним нещасним випадком, досвідом смерті чи інцидентом, що змінив життя, на що натрапив Коллінз у своєму дослідженні.

Було б доречно згадати ім'я М.К. Ганді, щоб краще зрозуміти його. Бо Ганді, який прожив комфортне життя з дипломом юриста з Англії, не мав досвіду утисків з боку правлячого класу, поки його не викинули з потяга, незважаючи на квиток першого класу. Звідти почався його перехід, який згодом змусив його активно брати участь у боротьбі за свободу Індії.

Лідерство 5-го рівня важко знайти, і лідери, які його демонструють, знаходяться на висоті над іншими.

5.3. Ситуаційне лідерство

Лідери – це, по суті, люди, які знають свої цілі і мають силу впливати на думки та дії інших, щоб заручитися їх підтримкою та співпрацею для досягнення цих цілей. У разі керівників ці цілі рідко є особистими і, як правило, служать загальному благу.

З тих пір, як людина була мисливцем і жила у тісно згуртованих групах, у них були керівники, які очолювали мисливські експедиції і брали на себе більший ризик, ніж решта учасників групи. У свою

чергу, вони були нагороджені більшою часткою полювання, повагою та вищим становищем у групі.

З мінливими часами змінилося і те, як сприймається лідерство, але воно залишається важливим аспектом суспільства.

Початкові теорії вказували, що лідерами народжуються і вони не можуть бути створені, є деякі окремі риси, якими володіє небагато людей, що робить їх лідерами. Однак для поточної дискусії ми спробуємо уважніше подивитися на іншу цікаву теорію, яка була запропонована під назвою **Теорія ситуаційного лідерства**.

Ця теорія говорить про те, що один і той же стиль управління не можна практикувати у всіх ситуаціях, залежно від обставин та середовища, в якому змінюється стиль управління. Піонерами цієї теорії були Кеннет Бланшард та Пол Херсі.

Модель заохочує лідерів глибоко аналізувати конкретну ситуацію, а потім вести її найбільш відповідним чином, відповідним для цієї ситуації.

Існує три аспекти, які необхідно розглянути в ситуації:

- компетенції працівників;
- зрілість працівників;
- складність завдання;
- стиль управління.

У моделі ситуаційного лідерства стиль управління поділено на 4 типи:

- **S1: Контроль.** Стиль контролю асоціюється з лідерами, які детально контролюють своїх підлеглих, постійно вказують їм, чому, як і коли виконувати завдання, які необхідно виконати.

- **S2: Наставництво.** Стиль наставництва – це стиль коли лідер надає контрольоване керівництво і є трохи більш відкритим і дозволяє здійснювати двосторонню комунікацію між собою та підлеглими, забезпечуючи тим самим, щоб підлеглі у процесі працювали над досягненням бажаних цілей.

- **S3: Залученість.** Цей стиль характеризується, коли лідери шукають думки та участі підлеглих, щоб встановити, як треба виконувати завдання. У цьому випадку лідер намагається створити відносини з підлеглими.

- **S4: Делегування.** У цьому випадку лідер відіграє роль у прийнятті рішень, але передає або делегує відповідальність за виконання завдань своїм підлеглим. Однак керівник відстежує і переглядає процес.



Рис. 5.3. Діаграма взаємозв'язку типів управління та рівнів розвитку підлеглих

Рівень розвитку підлеглих є важливою ознакою для керівника при виборі найбільш відповідного стилю управління для нього. Розглянемо рівні розвитку підлеглих, що відповідають діаграмі 5.3.

- **D4 – Висока компетентність, висока відданість** справі. Підлегли, визначені в цій категорії, є тими, хто володіє високою компетентністю та високою спроможністю до виконання завдань. Може статися так, що вони виявляться кращими за своїх керівників у виконанні цих завдань.

- **D3 – Висока компетентність, змінні зобов'язання.** Ця категорія складається з підлеглих, які мають компетенцію виконувати

роботу, але рівень їх спроможності непостійний. Їм також не вистачає впевненості, щоб виходити і виконувати завдання самостійно.

▪ **D2 – Деяка компетентність, низька прихильність.** Незважаючи на те, що вони мають відповідні навички для виконання завдання, вони звертаються за сторонньою допомогою, коли стикаються з новими ситуаціями.

▪ **D1 – Низька компетентність, висока прихильність.** Ця категорія підлеглих може не володіти певними навичками, але вони демонструють високий рівень прихильності до завдання, яке вони мають виконати. З упевненістю та мотивацією вони визначають шляхи виконання завдань.

Наведена вище інформація щодо типів управління та типів підлеглих, безумовно, має кореляцію один з одним, що становить основу ситуативного лідерства.

Отже, **ситуаційний лідер** намагатиметься адаптувати свій стиль управління відповідно до ситуації та рівнів компетентності своїх підлеглих.

Для актуалізації ефективного та дієвого лідерства, як вже було зазначено, лідери повинні спочатку сформулювати бачення, скласти місію, повідомити бачення та місію всім відповідним зацікавленим сторонам, реалізувати та забезпечити, щоб зворотний зв'язок був встановлений для наступної ітерації. Крім того, лідерство є ситуативним, що означає, що найчастіше лідери формуються відповідно до обставин, в яких вони опинилися.

Лідерство в смутні часи. В умовах неспокійних часів є простір для змін, на основі врахування можливості катастроф, які призведуть до хаотичних умов, що панують у цей час. Отже, керівництво організації має забезпечити «управління» змінами впорядковано та структуровано, щоб уникнути катастроф.

В хаотичних умовах можна виокремити чотири головні дії лідера, які описав Уоррен Бенніс:

1. Формування бачення, яке забезпечує людям міст у майбутнє;
2. Надання сенсу цьому баченню через спілкування;
3. Створення довіри, «мастило, яке дає можливість організаціям працювати»;
4. Пошуки самопізнання та самоповаги.

Створення довіри є важливим для успіху групи, і тому багато лідерів докладають зусиль, щоб створити таку команду. Якщо члени команди не мають здорової дози самооцінки через бадьорі розмови, як

показує приклад, ефективність команди в кризових ситуаціях погіршується.

Щоб зменшити розриви у самооцінці в організації, члени команди повинні бути належним чином підготовлені та мотивовані і бути залученими до всього процесу, з метою бачення загальної картини, а не бачення ситуації в полі виключно тунельного зору.

ПРАКТИКУМ 1

ЧОМУ СПІЛКУВАННЯ ВАЖЛИВО В ЛІДЕРСТВІ?

Це критично! Гарне спілкування – ключова функція лідера і ключова характеристика хорошого лідера. Ефективне спілкування і ефективне управління тісно взаємопов'язані. Як лідер ви повинні бути досвідченим комунікатором в незліченних відносинах на організаційному рівні, в спільнотах і групах, а іноді і в глобальному масштабі.

Вам необхідно ясно мислити, висловлювати ідеї і ділитися інформацією з безліччю аудиторій. Ви повинні навчитися справлятися зі швидкими потоками інформації всередині організації, а також між клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами і впливовими особами.

3 важливих факти про комунікації для лідерів

1. Справжність має велике значення.

Будьте чесні та щирі. Знайдіть свій власний голос; перестаньте говорити на корпоративній лексиці або вести себе так, як ніби ви не є кимось, ким ви не є. Дозвольте тому, хто ви є, звідки ви прийшли і що ви цінуйте проявитись у вашому спілкуванні. Люди хочуть, поважають і будуть наслідувати справжнє керівництво. Отже, забудьте про красномовство – турбуйтеся про те, щоб бути правдивим. Не приховуйте того, хто ви є. Люди ніколи не будуть охоче наслідувати когось, кого вони вважають неправдивим.

2. Видимість – це форма спілкування.

Якщо ви хочете добре спілкуватися, не ховайтеся з поля зору. Не будьте відомі тільки по електронній пошті і офіційних повідомлень. Будьте присутніми, видимими і доступними. Дозволяє іншим дізнатися, який ви лідер. Людям необхідно бачити і відчувати, хто ви, щоб розуміти зв'язок з роботою, яку ви хочете, щоб вони виконували. Знайдіть способи взаємодії з усіма вашими групами зацікавлених сторін, навіть (і особливо!) при спілкуванні в умовах кризи.

3. Слухання – потужний навик.

Хороші комунікатори теж хороші слухачі. Коли ви уважно слухаєте, ви отримуєте чітке уявлення про погляди і знання іншої людини. Слухання сприяє зміцненню довіри, поваги та відкритості. Активне слухання – ключова частина навчання інших. Дозвольте людям висловити свої побоювання. Задавайте важливі питання, які відкривають двері до того, що люди насправді думають і відчувають. І

звертайте пильну і шанобливу увагу на те, що сказано – і на те, що залишилося недомовленим. На рис. 1 представлено 5 важливих порад лідерам по більш ефективному спілкуванню.

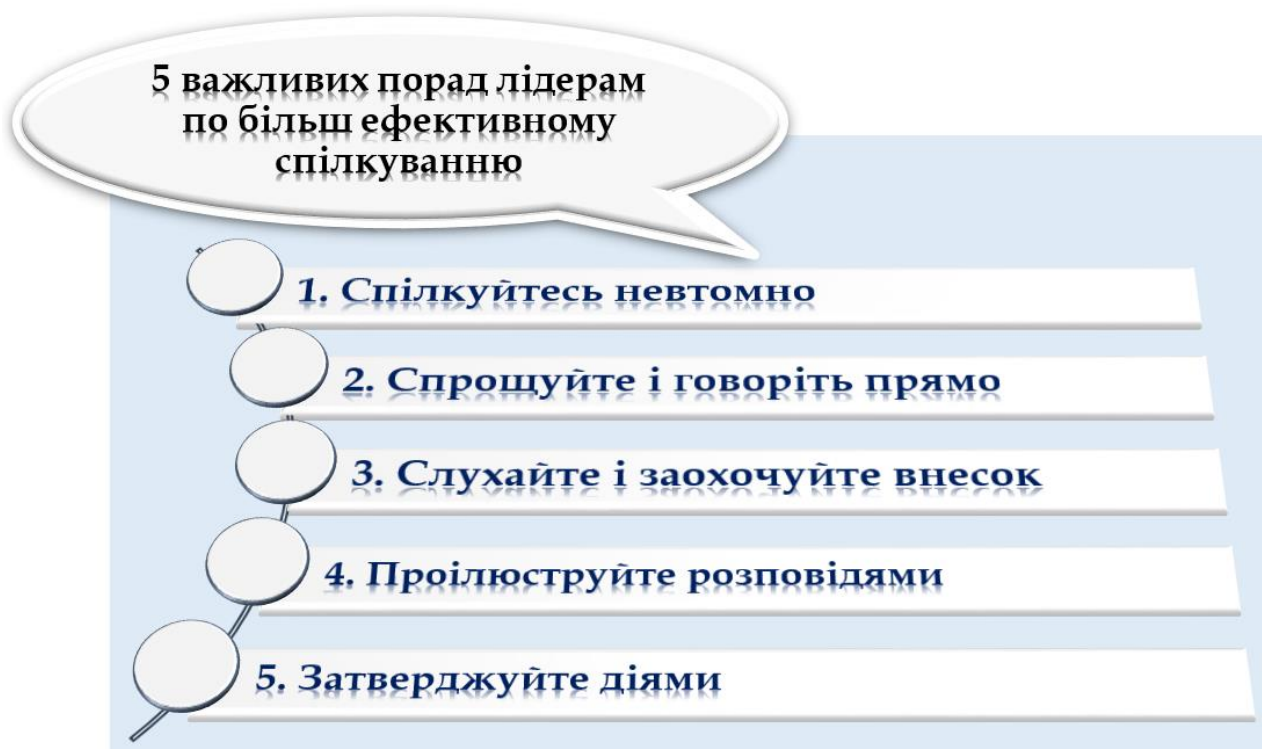


Рис. 1. 5 важливих порад лідерам по більш ефективному спілкуванню (за Center for Creative Leadership, США, 2021)

1. Спілкуйтеся невтомно.

Чітко і часто повідомляйте інформацію, думки і ідеї за допомогою різних засобів масової інформації. Зберігайте процеси відкритими і прозорими та шукайте способи спростити комунікацію для вашої команди чи організації. Позбавтеся від всіх слідів відстороненості і зарозумілості і знайдіть час поговорити зі своїми колегами.

2. Спростуйте і говоріть прямо.

Скажіть, що ви маєте на увазі. Будьте відверті. Не ховайтеся за складністю і не накопичуйте тонни інформації. Пряме спілкування може бути найважливішим видом спілкування. Такий навик ще більш важливий при спілкуванні у віртуальному середовищі.

3. Слухайте і заохочуйте внесок.

Пауза. Нічого страшного. Заохочуйте іншу людину пропонувати ідеї та рішення, перш ніж ви поділитесь своїми. Слухайте 80% і говорите 20%. А прояв інтересу і поваги до своїх колег допоможе вам

встановити емоційний зв'язок, який так важливий для ефективного управління. Дайте членам команди зрозуміти, що вони цінні, проявіть співчуття і створіть психологічну безпеку, щоб люди відчували себе комфортно, висловлюючись. Така поведінка покаже, що ви дбаєте як про них, так і про організацію.

4. Проілюструйте розповідями.

Коли ви розповідаєте добру історію, ви втілюєте в життя бачення, мету або завдання. Хороші історії викликають довіру, захоплюють серця і уми та служать нагадуванням про бачення. Крім того, людям легше повторити історію або послатися на зображення або цитату, ніж говорити про завдання та про місію, стратегічний документ або плани проекту. Це ключ до передачі бачення.

5. Затверджуйте діями.

У той час як ефективні лідери володіють мистецтвом мови, ясно говорять і представляють логічні і переконливі аргументи, досвідчені лідери також знають, що спілкування виходить за рамки слів. Якщо люди чують від вас одне, а бачать інше, довіра до вас підривається. Людям потрібно довіряти вам. Ваша поведінка і дії передають цілий світ інформації – тому чітко вказуйте повідомлення, які ви відправляєте, навіть якщо ви нічого не говорите.

Відпрацюємо навички у групах.

ПРАКТИКУМ 2

ЯК СТВОРИТИ СТРАТЕГІЮ ЛІДЕРСТВА?

1. По-перше, почніть зі своїх лідерських драйверів.

Першим кроком у розробці стратегії лідерства є визначення ключових драйверів вашої організації – 3-5 детермінанти стійкої конкурентної переваги для вашої конкретної організації у вашій галузі.

Ви не можете створити стратегію лідерства, яка буде ефективною без цього першого критичного кроку.

2. Потім визначте вплив стратегії лідерства.

Після того, як ви визначите ключові мотиви, можна визначити вплив стратегії лідерства. Наприклад, якщо компанія визначить інноваційність своїм ключовим рушієм організації, то вплив стратегії лідерства може бути наступним:

- з'явиться потреба у більшій взаємозалежності керівництва для створення більш ефективної співпраці між різними функціональними підрозділами щодо виведення на ринок нових продуктів;

- з'явиться потреба у збільшенні участі керівництва у різних сферах діяльності при зборі інформації про споживачів та перетворенні її на прибуткові ідеї для нових продуктів;

- необхідне передбачення впливу капіталу, простору та талантів;

- з'явиться необхідність культурних змін, щоб створити дух новаторства проти культури схильності до ризику.

Насправді вплив стратегії лідерства буде набагато конкретнішим, відображаючи реальні можливості та проблеми, що стосуються ключових рушіїв. Ключові рушії та пов'язані з ними бізнес-стратегії повинні мати чіткий вплив для того, що лідери працювали ефективно для успіху організації.

Зрештою, діяльність з розвитку лідерства повинна бути розроблена таким чином, щоб окремі лідери та колективне керівництво організації були готові реалізувати найважливіші стратегії, пов'язані з ключовими рушіями.

5 ФАКТОРІВ ДЛЯ СТВОРЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЛІДЕРСТВА

Створення стратегії лідерства спочатку вимагає всебічного розуміння лідерства у вашій організації. Це починається з індивідуальних талантів та компетентностей, але на цьому не закінчується. Здатність офіційних та неформальних лідерів

об'єднуватись в кінцевому підсумку впливає на те, чи досягаєте ви своїх цілей.

Всебічна стратегія лідерства перетворює ці драйвери стратегії на конкретні дії і повинна враховувати наступні 5 факторів (рис. 2).

5 ПИТАНЬ, ЯКІ СЛІД ВРАХОВУВАТИ ПРИ СТВОРЕННІ СТРАТЕГІЇ ЛІДЕРСТВА



Рис. 2. 5 питань, які слід враховувати при створенні стратегії лідерства (за Center for Creative Leadership, США, 2021)

Необхідно визначитись з кількістю керівників, що вказується на поточних та прогнозованих офіційних керівних посадах, зображених на організаційній діаграмі (кількість, рівень, місцезнаходження, функції, бізнес-одиниця). Запитайте: скільки нам потрібно лідерів? Які поточні та прогнозовані керівні посади на орг-діаграмі? А як щодо неофіційних керівних посад?

Необхідно визначитись з бажаними якостями лідерів (демографія, світогляд, досвід). Запитайте: якими характеристиками повинні володіти окремі лідери? Кого потрібно представляти чи включати до команди?

Необхідно визначитись з навиками та поведінкою, необхідними для реалізації бізнес-стратегії (база знань, лідерські компетентності тощо). Запитайте: які навички, компетентність, знання та поведінка необхідні для реалізації бізнес-стратегії та створення бажаної культури?

Необхідно визначитись з колективними лідерськими здібностями для реалізації стратегій, вирішення проблем, реагування на загрози, адаптації до змін та підтримки інновацій. Запитайте: які здібності нам потрібні, щоб працівники могли діяти разом у групах та за межами для

реалізації стратегій, вирішення проблем, реагування на загрози, адаптації до змін чи підтримки інновацій?

Бажана така культура лідерства, включаючи практики лідерства, щоб можливо було реалізувати залучення співробітників, прийняття відповідальності за результати, створення можливостей для іншого керівництва, розвиток інших лідерів та бажання вчитися. Запитайте: які основні атрибути бажаної культури лідерства? Які лідерські практики є найважливішими для залучення співробітників або створення можливостей для управління іншими?

Розробка стратегії управління, необхідної для реалізації бізнес-стратегії, вимагає ретельного планування, цілеспрямованих зусиль та відданості вашій організації.

Але, проходячи процес розробки стратегії лідерства, ви відкриваєте двері для більш цілеспрямованого, ефективного розвитку лідерства та організаційної культури, здатної досягти стратегічного успіху.

Відпрацюємо навички у групах.

ПРАКТИКУМ 3

ОПАНУЙТЕ 3 ТАКТИКИ ВПЛИВУ НА ЛЮДЕЙ!

Вплив – це здатність особисто впливати на дії, рішення, думки чи мислення інших.

Зрештою, вплив дозволяє вам досягти бажаних результатів.

На базовому рівні вплив полягає у дотриманні вимог – змусити когось зробити те, що ви від нього хочете (або принаймні акцентувати увагу). Адже справжня прихильність інших людей часто необхідна для виконання ключових цілей та завдань.

Вплив на людей залежить від ролі.

На початку вашої кар'єри вплив полягає у ефективній роботі з людьми, над якими ви не маєте повноважень. Робота вимагає вміння викладати логічні та переконливі аргументи та брати участь у «дай-і-бери».

Необхідно зосередитися особливо на розвитку 4-х ключових навичок, необхідних для впливу на інших.

На керівних посадах вплив на людей більше стосується реалізації довгострокових цілей, надихання та мотивації інших і передачі бачення.

Адже де б ви не були в організації, швидше за все, вам захочеться освоїти тактику впливу на людей, оскільки вплив – одна з основних навичок лідерства, необхідних у виконанні керівничих ролей.

«Не маючи можливості впливати на інших, ваша здатність втілити в реальність те, що ви уявляєте, залишається невловимою, тому що, зрештою, ніхто не може зробити це сам», – зазначає Джордж Халленбек, провідний співробітник програми Lead 4 Success®, яка допомагає лідерам освоїти ключові основи лідерства.

3 Ключові тактики впливу.

Тактику впливу можна поділити на 3 категорії: логічні, емоційні або спільні звернення. **Цих людей називають впливовими, які використовують голову, серце або руки (рис. 3).**

3 КЛЮЧОВІ ТАКТИКИ ВПЛИВУ



Рис. 3. 3 ключові тактики впливу (за Center for Creative Leadership, США, 2021)

Тактика впливу №1: Логічні заклики (голова)

Логічні заклики зачіпають раціональні та інтелектуальні позиції людей. Ви наводите аргумент щодо найкращого вибору дій на основі організаційних переваг, особистих переваг або того і іншого, звертаючись до свідомості людей.

Тактика впливу №2: Емоційні звернення (серце)

Емоційні звернення пов'язують ваше повідомлення, мету чи проект з окремими цілями та цінностями. Ідея, яка сприяє почуттю благополуччя людини, або почуттю належності, тягне за серце і має великі шанси отримати підтримку.

Тактика впливу №3: Кооперативні звернення (руки)

Використовуйте заклики до співпраці (*що ви будете робити разом?*), консультації (*які ідеї є у інших людей?*) та союзи (*хто вже підтримує вас чи має у вас авторитет?*). Спільна робота над досягненням взаємно важливої мети простягає руку іншим в організації та є надзвичайно ефективним способом впливу.

Лідери, які ефективно використовують ці тактики впливу, можуть досягати своїх цілей і завдань успішніше, ніж лідери, яким не вистачає цієї здатності, незалежно від того, де вони працюють в організації.

Яка тактика впливу вам підходить?

Щоб зрозуміти, що найкраще підходить для конкретного завдання чи стратегії, розгляньте наступне:

- **Оцініть ситуацію.** Чому Ви берете участь у цій роботі? Чому вам потрібна підтримка цієї людини? Яких результатів ви намагаєтесь досягти, впливаючи на цю людину? Чітко визначте, на кого ви повинні впливати і чого ви хочете досягти.

• **Знайте свою аудиторію.** Визначте та зрозумійте свої зацікавлені сторони. Кожна з них матиме особливі проблеми, а також свій порядок денний, перспективи та пріоритети. Різні групи та окремі особи потребуватимуть різних підходів для впливу. Розробіть свою стратегію впливу на конкретну людину, враховуючи індивідуальність особистості, цілі та завдання, а також організаційні ролі та відповідальність.

• **Перегляньте свої здібності.** Якою тактикою ви користуєтесь найчастіше? Що видається найбільш ефективним? Яку нову тактику ви могли б спробувати в цій ситуації? Також звертайтеся до інших за порадою чи тренінгом. Наприклад, якщо ви завжди зосереджуєтесь на логічних зверненнях, попросіть колегу, який є досвідченим співробітником, допомогти вам продумати тактику та аргументи співпраці.

• **Мозковий штурм вашого підходу.** Яка тактика підійде найкраще? Які логічні звернення будуть найбільш ефективними? Як ви можете зробити емоційне чи спільне звернення? Що конкретно ви могли б сказати і зробити, щоб використовувати кожен тип тактики? Передбачте можливі відповіді та підготуйте свою відповідь. Які контраргументи ви могли б використати? Які додаткові тактики впливу були б корисними?

Спочатку вам може знадобитися випробувати нову тактику впливу в ситуаціях з низьким ризиком, практикуючись один на один. З плином часу ви станете все більш універсальним і досвідченим у впливі на людей, ви набудете впевненості у своїй здатності використовувати навик переконання.

Але також треба подумати про негайну зміну тактики, якщо у вас є нагальна проблема, яка з'явилась через відсутність підтримки.

Відпрацюємо у групах тактики впливу.

ПРАКТИКУМ 4

ШИРОКА ОРГАНІЗАЦІЙНА ПЕРСПЕКТИВА

Чим більше у вас відповідальності і чим вище ви йдете у своїй організації, тим важливіше бачити поза межами власної функціональної сфери.

Широка організаційна перспектива – це **критична лідерська компетентність** та один з найважливіших факторів просування керівників.

З іншого боку, занадто вузька функціональна орієнтація може призвести до зриву кар'єри; підвищення може вивести вас за межі вашого рівня компетенції – і вас можуть витіснити, понизити в посаді або звільнити.

4 ознаки того, що вам потрібна ширша перспектива

Спочатку визначте, що вам заважає. Ви схильні:

Надмірно покладатися на сильні сторони? Занадто великий успіх в одній галузі може призвести до надмірної залежності від того, що працювало для вас досі. Будь-яка сила може стати слабкістю, залишаючи у вас пробіл або обмеження, коли мова йде про наступну можливість.

Ігнорувати недоліки? Ви, напевно, знаєте свої слабкі місця, але вам дали відгуки про те, що потрібно покращити. Ігнорування цієї думки – це втрачена можливість, яка потенційно може зірвати вашу кар'єру.

Уникати неперевіраних областей? Якщо ви ухиляєтесь від функції чи сфери, брак знань та досвіду може стати очевидною прогалиною у вашій діяльності.

Зосередитися лише на одному виді роботи? Глибокий досвід не замінює різноманітний досвід. Результати роботи в різних сферах або на різних видах роботи демонструють універсальність, необхідну для просування в організації.

В основі цих 4 закономірностей лежить нездатність вчитися, ризикувати і кидати виклик чомусь новому. Отже, щоб отримати ширшу перспективу, скористайтеся різноманітними і складними переживаннями розвитку та отриманих уроків.

Більш широкі перспективи з'являються під час вивчення досвіду.

Великі лідери – чудові учні. Для ширшого погляду та для підвищення вашої здатності вчитися на основі свого досвіду, а не просто проходити кроки, зверніть увагу на 3 фактори.

Бажання вчитися. Зрозумійте, що новий досвід може викликати страх чи тривогу. Ваша продуктивність може постраждати в короткостроковій перспективі.

Здатність до навчання. Переживаючи новий досвід, ви захочете визначити, чому важливого вам потрібно навчитися. Це вимагає терпіння.

Універсальність навчання. Вам також потрібно розуміти, як ви навчаєтесь, який у вас план навчання. Після того, як ви визначили тактику, якій ви віддаєте перевагу та яку найчастіше використовуєте, ви можете спробувати нову тактику навчання, щоб переконатися, що ви дізналися найбільше зі свого досвіду (окрім розширення вашої організаційної перспективи, вас також може зацікавити спроба стати ще більш універсальним учнем).

Маючи тверде розуміння та відданість навчанню, ви можете знайти та створити досвід, який розширить вашу перспективу та організаційний погляд. В результаті ви зміцните свої загальні лідерські здібності, розширите можливості для просування по службі та поліпшите свою здатність адаптуватися у невизначеному та бурхливому світі роботи.

Обговоримо отримання знання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Джоко Віллінк Стратегія і тактика лідерства. BookChef. 2021. 368 с.
2. Кудлай В.Г. Особливості мотиваційної політики в умовах економічної кризи. Інноваційні стратегії та моделі економічних трансформацій в умовах євроінтеграційних викликів : матеріали міжнар. наук.-практ. Internet-конф. / М-во освіти і науки України, Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т» [та ін.] ; [орг. ком.: Нечипорук М. В. (голова) та ін.]. Софія : Изд. на ВУЗФ «Св. Григорий Богослов», 2020. С. 47–49.
3. Богуш Д. Десять секретів політичних компаній. Київ : Вид-во «Березовська», 2017. 168 с.
4. Крюков О. І., Шкурат І. В. Методологія дослідження та механізми формування еліти в умовах глобалізації. *Публічне управління: теорія та практика*. 2013. Вип. 2. С. 71–77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2013_2_13
5. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство : навч. посіб. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 296 с.
6. Теорія і практика формування лідера : навчальний посібник / О. Г. Романовський, Т. В. Гура, А. Є. Книш, В. В. Бондаренко. Харків, 2017. 100 с.
7. Тренінгова програма «Сучасне лідерство: новий підхід до державного управління». URL: <https://usg.org.ua/suchasne-liderstvo-novij-pidhid-do-derzhavnogo-upravlinnya-2/>
8. Шевченко Л. Ю. Сучасні підходи до наукового вивчення лідерства. URL: <http://appsychology.org.ua/data/jrn/v6/i9/56.pdf>
9. Al-Ansaari, Y., Bederr, H., & Chen, C. (2015) Strategic orientation and business performance. *Management Decision*, 53(10), 2287–2302.
10. Center for Creative Leadership (CCL) (n.d.). Official website. Available at: <https://www.ccl.org>.
11. Euronews (n.d.). Official website. Available at: <https://www.euronews.com>.
12. Forbes Media LLC (n.d.). Official website. Available at: <https://www.forbes.com>.
13. Harvard Business Review (n.d.). Official website. Available at: <https://hbr.org>.
14. Harvard Business School (n.d.). Official website. Available at: <https://www.hbs.edu>.

14. International Institute for Management Development (IMD) (n.d.). Official website. Available at: <https://www.imd.org>.
15. John P. Kotter, Vanessa Akhtar, Gaurav Gupta (2021) *Change: How Organizations Achieve Hard-to-Imagine Results in Uncertain and Volatile Times*. 1st Edition. Wiley. 240 p.
16. John P. Kotter (2008) *Sense of Urgency*. Harvard Business School Press. 196 p.
17. John P. Kotter (2014) *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. Harvard Business Review Press. 224 p.
18. Khan, M. I., Awan, U., Yasir, M., Mohamad, N. A. B., Shah, S. H. A., Qureshi, M. I., & Zaman, K. (2014) Transformational leadership, emotional intelligence and organizational commitment: Pakistan's services sector. *Argumenta Oeconomica*, 33(2), 67-92.
18. Kotter (n.d.). Official website. Available at: <https://www.kotterinc.com>.
19. Leadership and teamwork in the public services. URL: https://qualifications.pearson.com/content/dam/pdf/BTEC-Nationals/Public-Services/2010/Specification/Unit_2_Leadership_and_Teamwork_in_the_Public_Services.pdf.
20. Leiblein, M. J. (2011) What do resource and capability-based theories propose? *Journal of Management*, 37(4), 909–932.
21. ManagementStudyGuide.com is an educational portal (n.d.). Official website. Available at: <https://www.managementstudyguide.com>.
22. McCleskey, J. A. (2014) Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117.
23. Michigan State University (MSU) (n.d.). Official website. Available at: <https://www.michiganstateuniversityonline.com>.
24. Official website. CARE. Not-for-profit organization. Retrieved from: <https://www.care.org/>
24. Official website of the International Monetary Fund. Retrieved from: <https://www.imf.org/en/home>
25. The Economic Times (n.d.). Official website. Available at: <https://economictimes.indiatimes.com>.
26. The United States Institute of Peace (n.d.). Official website. Available at: <https://www.usip.org>.
27. UN Charter. Official website of the United Nations. Retrieved from: <https://www.un.org/en/about-us/un-charter/full-text>

28. Waruhiu, H. (2014) Rebalancing the Balanced Scorecard: A Sequel to Kaplan and Norton. *European Journal of Business and Management*, 6(29), 2014.

29. W. Chan Kim, Renée Mauborgne (2015) *Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press. 320 p.

30. Zaman, K., Qureshi, M., & Bhatti, M. (2011) The impact of culture and gender on leadership behavior: Higher education and management. *Management Science Letters*, 1(4), 531-540.

Навчальне видання

ФЕДУЛОВА Світлана Олександрівна

**СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ ЛІДЕРСТВА:
МІЖНАРОДНИЙ АСПЕКТ**

Навчальний посібник

Електронне видання

Редактор Федулова С.О.
Комп'ютерна верстка і макетування Федулова С.О.

ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля».
49000, м. Дніпро, вул. Січеславська Набережна, 18.
Тел. (056) 720-71-54, e-mail: rio@duan.edu.ua
Свідоцтво ДК № 5309 від 20.03.2017 р.