

DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0423>

УДК 005.322:005.57:339.9

JEL Classification: M12, M54, L 21, L23

Артамонова Галина Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри управління
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Київ, Україна
ORCID ID: 0000-0003-1653-9193
e-mail: h.artamonova@kubg.edu.ua

Олещенко Вероніка Юліанівна

кандидат наук з державного управління
доцент кафедри управління
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Київ, Україна
ORCID ID: 0000-0002-1490-8875
e-mail: v.oleshchenko@kubg.edu.ua

Михацька Алла Валер'янівна

кандидат педагогічних наук
доцент кафедри управління
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Київ, Україна
ORCID ID: 0000-0002-8886-7877
e-mail: a.mykhatska@kubg.edu.ua

СТРАТЕГІЧНЕ ЛІДЕРСТВО ТА СТИЛІ ПОВЕДІНКИ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

Анотація. У статті досліджуються теоретичні та прикладні аспекти стратегічного лідерства та стилів поведінки у міжнародному бізнесі. В умовах швидкозмінюваного глобального середовища, цифрової трансформації та постпандемічних змін постають підвищені вимоги до управлінських компетенцій та адаптивності керівників-лідерів. Здійснено узагальнення сутності стратегічного лідерства у міжнародному бізнесі як здатності формувати довгострокове бачення, забезпечувати інноваційний розвиток та стійкість організацій у мінливому середовищі. Проаналізовано основні стилі поведінки лідерів (авторитарний, демократичний, ліберальний, транзакційний, трансформаційний, службовий, інклюзивний та інші) з урахуванням їхнього впливу на ефективність міжнародних компаній. Особливу увагу приділено новітнім тенденціям: поширенню е-лідерства у дистанційних і розподілених командах, зростанню ролі культурного інтелекту та інклюзивних практик, а також необхідності поєднання стратегічної далекоглядності з емпатією та соціальною відповідальністю. На прикладі загальновідомих компаній Microsoft, Tesla, Unilever, Apple, Google та Starbucks продемонстровано різні моделі стратегічного лідерства керівників; наведено результати, з виділенням переваг та викликів їх стилей керівництва. Проведений аналіз сучасних зарубіжних досліджень 2020-х років засвідчив, що ефективність лідерства дедалі більше оцінюється не лише фінансовими показниками, але й інноваційністю, стійкістю, задоволеністю персоналу та дотриманням ESG-принципів. У статті підкреслюється необхідність формування інтегрованої моделі стратегічного лідерства, яка поєднує стратегічні компетенції та гнучкість поведінкових стилів, що дозволить міжнародним компаніям підвищити конкурентоспроможність і забезпечити довгостроковий розвиток.

Ключові слова: стратегічне лідерство; стилі лідерства; міжнародний бізнес; цифрова трансформація; міжкультурна комунікація; інновації; управління змінами.

ВСТУП

Сучасний міжнародний бізнес характеризується високою динамічністю, глобальною конкуренцією, культурним розмаїттям та повсюдним проникненням інформаційних технологій. За таких умов особливої уваги набуває стратегічне лідерство — здатність керівників формувати бачення майбутнього і спрямовувати організацію до довгострокового успіху. Завдяки проактивній позиції, безперервному розвитку і готовності до змін забезпечується успіх у професії, на ринку та в житті. Стратегічним пріоритетом стає пошук однодумців і формування результативної команди, здатної досягати поставлених цілей, а ефективність роботи бізнесу підвищується завдяки чіткому баченню, злагодженій співпраці та системному управлінню результатами. Поряд з цим важливими є стилі поведінки лідерів, адже від того, як саме керівник взаємодіє з командою та приймає рішення, залежить ефективність управління в міжнародному середовищі.

Постановка проблеми. На даний час зберігається розрив між стратегічним баченням і повсякденною управлінською практикою в транснаціональних компаніях, зокрема у лідерів часто не має інструментів для узгодження довгострокових цілей із поведінковими моделями у мультикультурних і розподілених командах. Також відсутній узгоджений підхід до вибору та комбінування стилів лідерства залежно від контексту (ринок, культура, ступінь цифровізації, режим роботи), що ускладнює масштабування успішних практик. У цьому аспекті актуальною є розробка інтегрованої рамки, яка пов'язує стратегічні компетенції лідера зі змінними поведінковими стилями у міжнародному контексті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, присвячені різним аспектам лідерства відображені у роботах зарубіжних та вітчизняних науковців. Класик менеджменту та піонер у дослідженнях лідерства Уоррен Бенніс розглядав його як важливий чинник розвитку. «Становлення лідером» — основоположна праця, що ілюструє його основне переконання в тому, що лідерами не народжуються — ними стають [2]. У його книзі «Лідери» («Leaders») він виділяв чотири основні принципи ефективного лідерства: увага через бачення, сенс через комунікацію, довіра через позиціонування та самореалізація [2]. Барбара Дейвіс та Брент Дейвіс (2004) розробили модель, яка включає як організаційні здібності, так і індивідуальні характеристики стратегічних лідерів [3]. Робота Д. Беліаса та К. Ніколауса робить внесок у розуміння сутності стратегічного шляхом факторного аналізу між його елементами [4]. К. Боул та Р. Хойберг запропонували інтегрувати «нові» та «емерджентні» теорії в сутність стратегічного лідерства [5].

Серед українських авторів можна відзначити С. Федулову, в роботі якої досліджено стратегії лідерства організації у взаємодії з її бізнес-стратегією [6]. Також автор розглядає важливі питання оцінки лідерських позицій компаній; побудови таланту, необхідного організації; стратегічного управління людськими ресурсами. У роботі Л. Ліпич та М. Кушнір [7] окреслена концепція сучасного стратегічного лідерства та показано, що стратегічне лідерство є синтезом двох стилів управління: управлінського та візіонерського. В. Ковальчук досліджує відмінності між лідером і менеджером [8]. Робота Л. Сергєєвої зі співавторами [9] висвітлює механізми розвитку лідерства як цілеспрямованого процесу формування відповідних якостей та навичок. Аспект проблеми лідерства враховує можливість формування і розвитку лідерських якостей шляхом навчання і самонавчання. Проблематику лідерства як соціального і психологічного феномену розглядає в своїй роботі Л. Шевченко [10]. Автор зазначає, що основою і джерелом феномена лідерства є процес спілкування людей, в якому складаються їх соціальні потреби, зокрема, в організації своєї поведінки, своєї діяльності.

Мета статті — дослідити сучасний стан концепції стратегічного лідерства та стилів поведінки у міжнародному бізнесі, а також на основі прикладів діяльності міжнародних компаній виявити ефективні підходи до формування та реалізації лідерських стратегій у глобальному середовищі.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Протягом останніх десятиліть лідерство описувалося безліччю термінів. Для більшого розуміння можна навести деякі з визначень, наведеними експертами у цій сфері. По-перше, це зусилля впливати на людей через комунікацію для досягнення мети; по-друге — сила, яка впливає на інших людей, щоб вони вживали заходів або вносили позитивні зміни у своє життя; по-третє — це дія, яка відіграє важливу роль у мотивації та координації організації для досягнення її цілей; по-четверте — здатність підвищувати впевненість у собі та підтримку послідовників для досягнення мети [11]. І нарешті, як зазначає Дж. Редмонд, лідерство пов'язане зі здатністю людини впливати на окремих осіб, щоб досягти успіху у візуалізації бачення та цілей організації [12].

Стратегічне лідерство описується як поєднання стилю далекоглядного лідерства та стилю управлінського лідерства. Іншими словами, стратегічне лідерство визначається як здатність людини позитивно впливати на своїх послідовників, щоб вони приймали повсякденні рішення, які підвищують не тільки життєздатність організації у довгостроковій перспективі, а й у короткостроковій підтримують її фінансову стабільність. Ключовим елементом цього визначення є баланс між важливістю напрямку розвитку організації та її фінансовою стабільністю [12]. У новішій публікації М. Самімі зі співавторами надали оновлене визначення, яке полягає в тому, що стратегічне лідерство в сучасному менеджменті — це здатність справлятися з невизначеністю та постійними змінами [13]. Погоджуючись з цим, О. Махді та І. Нассар доводять факт, що криза Covid-19 зробила акцент на здатності лідерства забезпечити фінансову та функціональну стійкість організації у важкі часи великої кризи, такої як криза Covid-19 [14].

Крім того, стратегічне лідерство описується як набір виняткових здібностей, які повинен мати лідер, щоб передбачати, уявляти, підтримувати гнучкість, мислити стратегічно та надавати своїм співробітникам можливість бути креативними та інноваційними для досягнення високої продуктивності. Також вважається, що стратегічне лідерство забезпечує мету організаціям [15]. Крім того, стратегічне лідерство відноситься до індивідуальної здатності створювати та підтримувати адаптивні навички, а також розрізняти можливості навколишнього середовища. Нарешті, на думку Й. Абу Мостафи та співавторів [16], стратегічне лідерство пов'язане зі здатністю лідера доносити цінності та бачення організації до співробітників, а також вирішувати, що найкраще для організації, використовуючи мінімальні організаційні засоби контролю.

Таким чином, стратегічне лідерство — це тип лідерства, спрямований на довгострокову стратегію та розвиток організації. Як зазначається у дослідженні Університету Бентлі, стратегічний лідер повинен уміти передбачати майбутні зміни, формувати чітке бачення, зберігати гнучкість та надихати інших на втілення стратегічних змін [17]. Інакше кажучи, стратегічне лідерство поєднує у собі риси візіонерського (орієнтованого на бачення) та управлінського стилів лідерства [4]. На відміну від оперативного керівництва, що фокусується на короткострокових цілях і повсякденних завданнях, стратегічне лідерство зосереджується на загальному напрямку розвитку бізнесу та адаптації до мінливого зовнішнього середовища. Стратегічні лідери аналізують тенденції ринку, технологічні новації, соціально-економічні зміни і на цій основі визначають курс компанії на майбутнє. Вони приймають рішення, що визначають

долю організації у довгостроковій перспективі, і несуть відповідальність за її стійкість та конкурентоспроможність у глобальному масштабі [17].

В результаті, завдяки відповідній меті та напрямку стратегічне лідерство може створити можливості, які призведуть внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін до досягнення високої продуктивності [18].

Узагальнюючи роботи зарубіжних авторів [19] можна навести ключові принципи стратегічного лідерства:

1. Бачення (його слід застосовувати в середньостроковому плані).
2. Соціальна архітектура (вона включає елементи, що визначають організацію. Наприклад: походження організації, основні принципи функціонування, характер її роботи, стилі управління, розподіл повноважень та можливості прийняття рішень, вплив та статус).
3. Сприяння довірі між співробітниками.
4. Сприяння інноваціям, креативності та соціальному розвитку.

Крім того, існує шість аспектів, до яких можна віднести стратегічне лідерство:

1. Розвиток людського капіталу. Це стосується здібностей, знань, навичок, кваліфікації, досвіду, якими володіють співробітники організації. Якщо компанія хоче отримати конкурентні переваги, вона повинна інвестувати у свій людський капітал.
2. Визначення стратегічного напрямку. Іншими словами, стратегічне лідерство може бути використане для реалізації стратегічних дій, місій та довгострокових візій (від 5 до 10 років). Для лідера дуже важливо враховувати переваги організації, коли він/вона планує стратегію. Ці переваги можуть відігравати значну роль у впровадженні важливих змін.
3. Підтримка та покращення високої продуктивності. Стратегічні лідери повинні вирішувати, які способи можуть покращити, підтримувати та забезпечувати ефективність організації.
4. Розробка ефективної організаційної культури. Організаційна культура визначається як сукупність різних ідеологій, символів та цінностей в організації, які мають сильний вплив на лідерство завдяки тому, що фактори організаційної культури можуть регулювати, а також контролювати поведінку. Крім того, організаційна культура повинна сприяти ініціативі та прийняттю ризику. Нарешті, організаційна культура повинна використовувати системи винагород, щоб організація могла забезпечити створення належних здібностей для досягнення своїх стратегічних цілей.
5. Вимоги етичної поведінки. Одним із обов'язків стратегічних лідерів є забезпечення етичної поведінки всіх членів в організації. Таким чином, організаційна культура повинна сприяти етиці, яка спонукатиме співробітників діяти відповідно всередині та поза організацією.
6. Існування системи стратегічного контролю. В організації існують дві системи контролю: фінансова та стратегічна. Іноді ці дві системи функціонують протилежним чином. Як результат, стратегічне керівництво намагається збалансувати ці системи контролю.

Наявність лідерської посади дійсно передбачає владу, але автоматично вона не робить людину лідером. Лідерство — це здатність направляти, надихати та підтримувати інших у досягненні спільної мети.

Незалежно від стилю керівництва, існують певні основні лідерські навички, які повинен розвинути кожен великий лідер. Серед основних десяти навичок можна виділити наступні (рис. 1):



Рис. 1. Необхідні навички лідера

Джерело: Побудовано автором за [4]

Здатність *комунікації* передбачає чітке висловлення ідей, встановлення очікувань, управління конфліктами та забезпечення злагодженості роботи команди для запобігання плутанині та неправильному тлумаченню. Навик *прийняття рішень* означає оцінку інформації, розгляд варіантів та прийняття обґрунтованих рішень, що поєднують інтуїцію з висновками, заснованими на даних. *Адаптивність* вказує на вміння гнучко реагувати на зміни, впроваджувати інновацій та супроводу команд під час переходів, зберігаючи при цьому імпульс. *Цілісність* передбачає завоювання довіри через чесність, справедливість та власний приклад, одночасно сприяючи розвитку культури етичної відповідальності. Набуття навички *бачення* означає не лише обмірковувати нагальні виклики, а й визначати переконливий напрямок та підтримувати мотивацію команд і зосередженість на довгострокових цілях. Володіння *емпатією* означає активно слухати, визнавати різні точки зору та надавати підтримку для створення спільного та інклюзивного робочого середовища. Здатність лідера до *підзвітності* означає брати відповідальність за рішення, навчання на помилках та забезпечення того, щоб як лідери, так і члени команди несли відповідальність за свій внесок. Навичка *впевненості* передбачає її демонстрацію у рішеннях, водночас залишаючись відкритим до конструктивного зворотного зв'язку та постійного навчання. Вміння *вирішувати проблеми* означає визначати першопричини труднощів, аналізувати потенційні рішення та впроваджувати стратегії зі стійкістю та креативністю. Здатність до *співпраці* вказує на заохочення командної роботи, цінування різноманітних внесків та сприяння середовища, де кожен внесок визнається та цінується.

У теорії менеджменту описано кілька класичних стилей поведінки керівників. Зокрема, розрізняють авторитарний (autocratic) стиль, за якого лідер одноосібно приймає рішення і жорстко контролює підлеглих; демократичний (participative) стиль — коли керівник залучає команду до обговорення і враховує думки інших; та ліберальний (або laissez-faire) стиль, що передбачає мінімальне втручання лідера та надання команді значної автономії [20]. Окрім цього, сучасні науковці та практики особливо виділяють трансформаційний стиль лідерства, за якого керівник надихає співробітників спільним баченням, стимулює інноваційне мислення та змінює культуру організації на краще [20].

Трансформаційні лідери мотивують команду через власний приклад, високі ідеали та увагу до розвитку кожного працівника.

У контексті міжнародного бізнесу важливо зазначити, що універсального «найкращого» стилю не існує — ефективні лідери часто адаптують свій стиль під культурні особливості та ситуацію. Стратегічний лідер у глобальній компанії має бути достатньо гнучким, щоб поєднувати різні підходи: наприклад, мати сміливе бачення та наполегливість, що характерно для авторитарного чи візіонерського стилю, але водночас застосовувати елементи демократичного стилю — вміння слухати команду і враховувати різні думки. В умовах невизначеності і різноманітності, що властиво міжнародному бізнесу, ефективність лідера залежить від здатності комбінувати різні стилі поведінки.

Керівники транснаціональних корпорацій мають справу з багатокультурним середовищем, різними ринками та географічно розподіленими командами. Це означає, що стратегічний лідер повинен володіти глобальним мисленням — розумінням різних культур і вмінням працювати в багатонаціональних колективах. Поняття «глобальний менталітет» («*global mindset*») передбачає відкритість до інших культур, здатність адаптувати стратегію під локальні умови та бачити бізнес у світовому масштабі. Відомі дослідження (наприклад, проєкт GLOBE 2020 [21]) демонструють, що у різних культурах існують відмінні очікування щодо поведінки лідерів, а отже успішні міжнародні керівники мають розвивати культурний інтелект (*cultural intelligence*) — навички розуміння і врахування культурних відмінностей у стилі управління [22]. Таким чином, стратегічне лідерство у міжнародному бізнесі — це поєднання далекоглядної стратегії із здатністю лідера гнучко змінювати поведінковий стиль залежно від контексту, мотивувати глобальні команди та будувати культуру співпраці попри культурні та географічні бар'єри.

Окрім зазначених основних стилей поведінки лідерів виділяють ще ряд альтернативних, деякі з яких є модифікацією вже розглянутих (рис. 2).



Рис. 2. Розширений перелік стилів поведінки лідера
Джерело: Побудовано автором

Бюрократичний стиль лідерства ґрунтується на структурі, правилах та чітких інструкціях. Цей стиль найефективніший у сферах, де важливими є дотримання вимог та точність, таких як державні установи, охорона здоров'я та фінанси. Лідери, які дотримуються цього підходу, в першу чергу стурбовані тим, щоб забезпечити безпомилкове дотримання процедур, щоб зменшити ризик помилок та невідповідностей. Хоча це не завжди може заохочувати інновації, це має вирішальне значення для підтримки порядку та послідовності у високорегульованому середовищі.

Транзакційний стиль лідерства працює на основі системи винагород та наслідків. Лідери, які застосовують цей стиль, встановлюють чіткі очікування та пропонують стимули для досягнення цілей, водночас запроваджуючи покарання за неефективність. Цей підхід добре працює в структурованих середовищах, де продуктивність та ефективність є основними цілями, такими як команди збуту або військові організації. Хоча цей стиль керівництва ефективний для досягнення короткострокових результатів, він може не заохочувати довгострокову креативність чи інновації.

Керівництво в стилі коуча є подібним до того, як спортивний тренер керує спортсменами та зосереджується на індивідуальному розвитку. Ті, хто використовує цей підхід, забезпечують постійний зворотний зв'язок, заохочення та можливості для розвитку навичок, щоб допомогти співробітникам зростати. Такий стиль зазвичай спостерігається в організаціях, які інвестують у навчання та наставництво співробітників. Наприклад, менеджер, який планує регулярні індивідуальні зустрічі зі співробітниками для обговорення кар'єрних цілей та надання індивідуальних порад, демонструє лідерство в стилі коуча.

На початку 2020-х років стратегічне лідерство та стилі управління зазнали суттєвих трансформацій під впливом кількох глобальних чинників. Серед них ключовими є продовження процесів глобалізації, бурхливий розвиток цифрових технологій (діджиталізація) та наслідки пандемії COVID-19. Розглянемо, як кожен з цих чинників вплинув на лідерство в міжнародному бізнесі.

Глобалізація призвела до того, що компанії діють у багатьох країнах, а команди складаються зі співробітників різних національностей. У 2020-х роках як ніколи актуальним стало вміння лідерів керувати різноманітністю та будувати інклюзивну культуру. Ефективний глобальний лідер має бути чутливим до культурних особливостей та вміти запобігати міжкультурним конфліктам. Дослідження підкреслюють, що для успішного керування міжнародними командами потрібні високий рівень культурного інтелекту та навички врегулювання конфліктів [22]. Наприклад, керівник глобальної корпорації має знати, що стиль зворотного зв'язку або прийняття рішень, прийнятний в одній культурі, може інакше сприйматися в іншій. Тому сучасні лідери все частіше адаптують свій поведінковий стиль під локальні норми, демонструючи повагу до різних цінностей та практик. Загальною тенденцією 2020-х років став рух до більш гнучкого, емпатійного лідерства, яке цінує культурні відмінності. Нерідко в компаніях запроваджуються програми розвитку *глобального лідерства (global leadership)*, що допомагають менеджерам розвинути глобальне мислення, толерантність та навички комунікації у міжкультурному середовищі.

Цифрова трансформація бізнесу прискорилося в останні роки, вимагаючи від лідерів нових компетенцій. Використання таких технологій, як штучний інтелект, великі дані та платформи віддаленої роботи, змінює спосіб прийняття рішень та взаємодії організацій. Стратегічним лідерам тепер потрібно розуміти не лише фінанси чи маркетинг, але й технологічні тенденції, щоб інтегрувати їх у стратегію компанії. Більше того, поява феномену *цифрового лідерства* вказує на те, що лідер повинен активно

керувати цифровими трансформаціями. Вчені зазначають, що цифровізація фактично змінює саму природу стратегічного лідерства та організаційного розвитку [23].

За даними досліджень, стратегічне лідерство тісно пов'язане з інноваціями: лідери, які швидко впроваджують нові технології та цифрові стратегії, забезпечують своїм компаніям покращені результати та конкурентні переваги.

Ключовою характеристикою стратегічних лідерів у цифрову епоху є їхня готовність до змін та бачення. Вони повинні передбачати, як технології можуть своєчасно трансформувати галузь та змінити бізнес-моделі. У дослідженні А. Сакавема та співавторів зроблено висновок, що цифрове лідерство стало рушійною силою цифрової трансформації, оскільки лідери відповідають за узгодження ІТ-ініціатив із бізнес-стратегією, стимулювання інновацій та підготовку організацій до довгострокової стійкості в конкурентному середовищі [24].

Таким чином, успішний сучасний лідер повинен діяти як агент змін, який не лише реагує на технологічні тенденції, але й проактивно використовує їх для зміцнення позицій компанії.

Пандемія COVID-19 стала каталізатором різких змін у стилях роботи та управління. Перехід до дистанційного або гібридного формату роботи вимагав від керівників швидкої адаптації до нових умов. Ці умови підняли питання: чи працюють традиційні теорії лідерства, розроблені для фізично згуртованих колективів, у середовищі, де команда розподілена географічно? Якщо до 2020 року дистанційні команди були більше винятком, то на даний час вони є звичайною практикою для міжнародного бізнесу. Більше того, експерти прогнозують, що до 2030 року дистанційна робота може стати основною для до 70% світової робочої сили [22].

У цих умовах ефективне лідерство набуває нових форм: менеджерам доводиться керувати командами, члени яких знаходяться в різних частинах світу та взаємодіють переважно через цифрові платформи. Традиційні методи контролю та комунікації в офісі виявилися недостатніми, що підкреслило необхідність розвитку так званого *електронного лідерства* (e-leadership) або лідерства у віртуальному середовищі.

Дистанційне управління ставить перед керівником виклик підтримувати залученість та мотивацію співробітників без прямого особистого контакту. Тут знову на перший план виходять поведінкові аспекти: успішні дистанційні керівники демонструють довіру до команди, чітко та прозоро повідомляють про цілі, а також демонструють емпатію до потреб співробітників (наприклад, гнучкий робочий графік, увага до балансу між роботою та особистим життям). Пандемічна криза підкреслила, наскільки важлива людяність у лідерстві: компанії, чиї керівники змогли підтримати співробітників у важкі часи, зберегти корпоративну культуру на відстані, виявилися більш стійкими. Більше того, 2020-ті роки показали, що географічна близькість більше не є обов'язковою умовою для успішного лідерства. Як зазначив один з оглядачів Harvard Business Review, організації тепер усвідомили, що вони можуть наймати найкращих лідерів у будь-якій точці світу, що дозволяє їм працювати дистанційно, не будучи прив'язаними до штаб-квартири чи офісу взагалі [25]. Це відкриває нові можливості для міжнародного бізнесу формувати глобальні команди лідерів, залучаючи таланти незалежно від того, де вони живуть.

Отже, у постпандемічну епоху стратегічне лідерство все більше набуває ознак гнучкості та адаптивності. Лідери повинні балансувати між підтримкою високої продуктивності та врахуванням добробуту співробітників. Уроки пандемії навчили менеджерів проактивно реагувати на невизначеність, швидко експериментувати з новими підходами та ставити на перше місце здоров'я та безпеку команди [25].

Багато компаній переглянули свої організаційні цінності, додавши акценту на стійкість (resilience) та емпатію в лідерстві. Тому в останні роки більшого значення набули такі концепції, як *емоційний інтелект лідера* та *службове лідерство* (leader as a servant). Загальна тенденція полягає в тому, що ефективний стратегічний лідер XXI століття — це не лише стратег-візіонер, але й наставник та об'єднувач, який знає, як надихати людей в умовах постійних змін.

Примітно, що в сучасному дискурсі часто порівнюються різні підходи до лідерства, наприклад, орієнтація виключно на результати за будь-яку ціну проти більш гуманістичного стилю. Багато експертів сходяться на думці, що все більш затребуваним стає *лідерство, яке поєднує амбітність із емпатією*. Як показує порівняння керівників топ-компаній, таких як Сатя Наделла (Microsoft) чи Тім Кук (Apple), з більш агресивними лідерами на кшталт Ілона Маска (Tesla), перші здобули репутацію завдяки емпатійному та інклюзивному стилю, увазі до балансу робота-життя та сталого розвитку компанії. Натомість стиль Маска пріоритизує швидку інновацію та високу продуктивність, часто за рахунок добробуту працівників [26]. Ця відмінність відображає зрушення в уявленнях про сучасне лідерство: усе частіше успішним вважають керівника, який не лише досягає бізнес-цілей, але й робить це етичним шляхом, підтримуючи команду і суспільство.

Таким чином, глобалізація, діджиталізація і постпандемічні реалії в сукупності сприяли появі образу лідера-стратега нового типу — гнучкого, технологічно підкованого, культурно чутливого та людяного.

Для глибшого розуміння практичних проявів стратегічного лідерства та стилів їх поведінки, доцільно розглянути два контрастні приклади міжнародних компаній — Microsoft та Tesla. Обидві компанії відомі в усьому світі, однак їхні лідери дотримуються різних підходів до керівництва. Аналіз їхнього досвіду дозволить побачити, як стратегічне бачення і стиль поведінки лідера впливають на розвиток організації.

У 2014 році корпорацію Microsoft очолив CEO Сатя Наделла. За десять років його керівництва компанія зазнала приголомшливої трансформації. Коли Наделла тільки вступив на посаду, компанія перебувала у стані стагнації: втрачала інноваційний імідж, відставала в мобільних технологіях і слабо була присутня у хмарних сервісах. Стратегічним завданням нового лідера стало змінити цей курс і повернути Microsoft у авангард індустрії.

С. Наделла запровадив чітке бачення розвитку, зробивши ставку на хмарні технології (платформа Azure), штучний інтелект і розширення екосистеми продуктів. Його стратегічний фокус на cloud-first та mobile-first підходах дозволив Microsoft стати одним із лідерів хмарного ринку та значно наростити ринкову капіталізацію компанії [27]. Важливо, що стратегічні рішення Наделли супроводжувалися глибокими змінами у корпоративній культурі. Його стиль лідерства можна охарактеризувати як «grounded, decisive, empowering» — врівноважений, рішучий і такий, що розширює можливості співробітників [27]. З самого початку Наделла заявив про пріоритет культурної трансформації: замість старої парадигми конкуренції всередині компанії він запровадив ідею growth mindset — «мислення, орієнтованого на розвиток». Працівників почали заохочувати до навчання, експериментів та співпраці. Девізом стало «learn-it-all замість know-it-all» — прагнення вчитися у всіх і всьому, а не демонструвати власну правоту. Такий підхід кардинально змінив атмосферу в Microsoft: підлеглі відчули довіру з боку керівництва і отримали свободу для творчості та інновацій. Як наслідок, культура, заснована на навчанні та співпраці, дала імпульс до появи нових продуктів і сервісів та поживила здатність компанії конкурувати.

Стиль поведінки Наделли також вирізняється емпатією та інклюзивністю. Він відомий тим, що прислухається до різних думок в організації, цінує різноманітність і на провідне місце ставить питання клієнтоорієнтованості. Один з яскравих символічних кроків на початку його каденції — випуск пакету Microsoft Office для платформ iOS та Android (конкурентів Windows). Це продемонструвало відкритість нового лідера до співпраці навіть з колишніми конкурентами і готовність поставити потреби користувачів вище за внутрішні амбіції. Крім того, Наделла публічно визнавав помилки, вибачався за них і вчився на них, задаючи тон прозорості та відповідальності. Така поведінка сильно контрастувала з попереднім стилем керівництва компанії і допомогла повернути довіру як працівників, так і партнерів. У підсумку стратегічне лідерство Наделли призвело до відродження: компанія збільшила ринкову вартість у рази, увійшла до переліку найдорожчих у світі, а також зайняла передові позиції у нових напрямках, зокрема завдяки партнерству з OpenAI у штучному інтелекті. Кейс Microsoft демонструє, як далекоглядне бачення, підкріплене трансформаційним стилем лідерства, здатне не тільки змінити курс великої корпорації, а й створити культуру, що підтримує сталий розвиток бізнесу.

Компанія *Tesla*, іноватор у сфері електромобілів і чистої енергетики, тісно асоціюється зі своїм харизматичним лідером — Ілоном Маском. Маск відомий у світі як підприємець-візіонер, який ставить амбітні цілі — від електрифікації автомобільного транспорту до колонізації Марсу, досягаючи проривних результатів. Стратегічне лідерство Маска проявляється передусім у сміливому баченні майбутнього: він чітко окреслює довгострокову місію (для Tesla це перехід людства на стійкі джерела енергії) і спрямовує ресурси на її реалізацію. Під його керівництвом Tesla неодноразово кидала виклик усталеним індустріям, започатковуючи інновації — масове виробництво електромобілів, розвиток мережі зарядних станцій, технології автопілоту тощо.

Стиль поведінки Ілона Маска є нетривіальним і багатоаспектним. Багато хто характеризує його лідерство як трансформаційне, адже він надихає команду великою місією і стимулює шукати нестандартні рішення [28]. Маск вимагає від себе і команди максимального результату, встановлюючи високі стандарти якості та надзвичайно стислі терміни виконання. Відомо, що він працює по багато годин на добу і очікує подібної відданості від співробітників, особливо коли мова йде про критично важливі проекти. При цьому можна відмітити його гнучкий підхід до ухвалення рішень. Зокрема, в залежності від ситуації він може діяти авторитарно, самотійно і миттєво приймати ключові рішення (що було необхідно, наприклад, у кризових моментах запуску Model 3), або ж вдаватися до демократичних елементів — вислухати інженерів, обговорити альтернативні ідеї в команді [28]. Така комбінація стилів, авторитарного, демократичного і ліберального не є типовою, але Маску вона допомагає досягати проривних результатів: жорстко керувати там, де потрібна швидкість, і давати свободу творчості там, де потрібні інновації. Його лідерський підхід часто називають сміливим, зухвалим та нестандартним, але водночас високо ефективним. Насправді, завдяки настирливості її лідера, Tesla з маленького стартапу перетворилася на глобального автовиробника, що примусив всю галузь рухатися у бік електромобілів.

При цьому, стиль Ілона Маска має і зворотний бік. Багато повідомлень свідчать, що робоча культура в Tesla є надзвичайно вимогливою: від співробітників очікуються довгі години праці й максимальна віддача, що нерідко призводить до вигорання персоналу [26]. Маск відомий своєю прискіпливістю до деталей і нульовою толерантністю до невдач, що створює постійний тиск на команди. Такий екстремально високий темп роботи може породжувати у працівників стрес та невдоволення, тому деякі талановиті фахівці залишають компанію через перевтому чи незгоду з методами

керівництва. Крім цього, непередбачувана публічна поведінка Маска, якщо згадати його суперечливі повідомлення у соціальних мережах, інколи призводила до коливань акцій Tesla або юридичних проблем, що вказує на ризики імпульсивного стилю. Експерти з лідерства зауважують, що стиль Маска є «двосічним мечем»: з одного боку, його вміння мотивувати і долати обмеження приносить видатні інновації, з іншого — постійний стрес і мінлива атмосфера можуть спричиняти високий рівень плинності кадрів та спад морального духу [26]. Ціною неймовірних досягнень нерідко стають конфлікти та виснаження в команді, що ставить питання про довгострокову стійкість такого підходу.

Попри критику, не можна заперечувати, що стратегічне лідерство Ілона Маска радикально змінило цілу галузь. Він зумів переконати інвесторів і суспільство в реальності електромобільного майбутнього та побудувати бренд з відданими прихильниками. Його приклад показує, що сильне візіонерство може стати потужним рушієм проривів, але також підкреслює важливість балансу в лідерстві. Контраст між Tesla і Microsoft цікавий тим, що обидві компанії досягли успіху в своїх сферах, але різними шляхами. Microsoft під керівництвом Наделли демонструє переваги більш поміркованого, людяного лідерства, яке будує стійку культуру і довготривалий розвиток. Управління компанією Tesla ілюструє силу харизматичного стратега, здатного різко здійснити прорив, хоча іноді й ціною внутрішньої турбулентності. Таким чином, ці обидва кейси підтверджують, що стратегічне бачення лідера є вирішальним, проте стиль реалізації цього бачення може варіюватися, і кожен має свої плюси та мінуси.

Ще прикладами, які підкреслюють, що успіх у міжнародному бізнесі залежить не від універсального стилю, а від здатності лідера гнучко поєднувати різні підходи залежно від контексту, є управління компаніями Unilever, Apple, Google та Starbucks.

Так, під керівництвом Пола Полмана (2009-2019) Unilever здійснила масштабну трансформацію, інтегрувавши ESG-принципи¹ у свою бізнес-стратегію. П. Полман просував модель «sustainable living», в якій акцент робився не лише на прибутку, а на соціальній відповідальності та екологічному впливі. Його стиль був орієнтований на інклюзію, довіру й культурну відкритість, що допомогло компанії стати прикладом поєднання бізнес-успіху та сталого розвитку [29].

Apple, одна з найбільших та найуспішніших компаній у світі, за свою недавню історію пережила кілька ключових змін у керівництві. Тім Кук, який обіймав посаду генерального директора компанії протягом 9 років, привів Apple до феноменального зростання. У 2011 році, змінивши Стіва Джобса, він проявив стратегічний стиль лідера-операціоналіста з високим рівнем делегування та інклюзивності. Він менше спирався на харизму, але створив умови для інноваційності та масштабування бізнесу. Apple під його керівництвом зміцнила глобальну позицію, інвестуючи у захист даних, інклюзію, етичні стандарти постачання та зелену енергетику [30].

Сундар Пічаї, CEO Alphabet і Google, відомий своїм коучинговим стилем: він будує атмосферу довіри, підтримує розвиток талантів і дає командам значну свободу [31]. Його стратегічний підхід поєднує глобальне бачення розвитку AI, хмарних технологій та екосистеми продуктів, водночас акцентуючи на етичному застосуванні штучного інтелекту.

¹ ESG-принципи — це міжнародно визнані стандарти сталого розвитку компаній, які охоплюють три ключові напрями: E (Environmental) — екологічні аспекти (вплив на довкілля, скорочення викидів CO₂, енергоефективність, використання відновлюваних ресурсів); S (Social) — соціальна відповідальність (ставлення до працівників, забезпечення рівних можливостей, інклюзія, вплив на суспільство і громади); G (Governance) — корпоративне управління (прозорість, етика бізнесу, антикорупційні практики, структура керівництва, захист прав акціонерів).

Говард Шульц, колишній CEO Starbucks, застосовував servant leadership — стиль, зорієнтований на служіння команді та клієнтам. Він будував корпоративну культуру, де кожного працівника вважали «партнером», а компанія активно підтримувала соціальні проєкти. Такий підхід забезпечив високу лояльність персоналу та зміцнив глобальний бренд [32].

Цікавим сучасним трендом у науці про лідерство є розширення критеріїв оцінки ефективності лідера. Якщо раніше домінував погляд, що успіх лідера вимірюється фінансовими показниками компанії, то тепер все частіше враховуються *нефінансові результати*: рівень інновацій, стійкість бізнесу, задоволеність і розвиток співробітників, вплив на суспільство і довкілля (ESG). Такий зсув зумовлений як практичними потребами (компанії у глобальному середовищі повинні зважати на репутацію, екологію, соціальні стандарти), так і впливом академічних досліджень, що доводять взаємозв'язок між «м'якими» факторами лідерства та довгостроковим успіхом. Наприклад, у дослідженні К. Фернандес зі співавторами за допомогою бібліометричного аналізу сформовано голістичну модель стратегічного лідерства, що включає, окрім класичних елементів (бачення, стратегічні рішення) також фактори організаційної культури, соціальної відповідальності та інновацій [15]. Інші роботи розглядають феномен служіння в лідерстві (servant leadership) та автентичності лідера як чинники довіри з боку команд і партнерів. Отже, наукова картина стає більш багатовимірною: стратегічний лідер розглядається не тільки як управлінець-стратег, але як моральний лідер, котрий генерує цінність для широкого кола стейкхолдерів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Стратегічне лідерство та стилі поведінки лідерів у міжнародному бізнесі є взаємопов'язаними чинниками, від яких значною мірою залежить успіх компаній у глобальній економіці. Стратегічне лідерство визначає напрям розвитку організації, її здатність адаптуватися до майбутніх викликів і використовувати можливості, що виникають. Водночас стиль поведінки лідера визначає, як саме реалізується це бачення: чи створюється в компанії культура інновацій і довіри, чи забезпечується залученість і мотивація персоналу, чи враховуються культурні нюанси на міжнародній арені.

Аналіз сучасних тенденцій демонструє, що ефективні лідери сьогодення поєднують стратегічну далекоглядність із новими рисами, які вимагають новітні умови. Глобалізація вимагає від них культурної чутливості та вміння керувати різноманіттям; діджиталізація ставить вимоги технологічної грамотності та відкритості до інновацій; постпандемічні реалії змушують лідерів до гнучкості, емпатії й уміння вести за собою дистанційні команди. Приклади компаній Microsoft і Tesla висвітлюють два різні, але повчальні шляхи стратегічного лідерства. Microsoft досягла відродження завдяки інклюзивному та розвиваючому стилю С. Наделли, що підкреслює значення культури довіри і навчання. Tesla здійснила прорив у галузі завдяки візіонерству Ілона Маска, демонструючи силу амбітної стратегії, але водночас вказуючи на ризики надмірно жорсткого стилю.

Встановлено, що для досягнення успіху в сучасних швидкозмінних умовах ефективний лідер у міжнародному бізнесі має проявляти гнучкість та адаптацію, сприяти відкритому спілкуванню для зміцнення довіри між географічно розподіленими командами, активно використовувати цифрові технології для подолання географічних дистанцій та сприяння співпраці, а також визнавати й використовувати унікальні сильні сторони, які різні культурні перспективи привносять у команду.

Аналіз сучасних наукових досліджень підтвердив, що лідерство продовжує еволюціонувати. Від лідерів очікують не тільки виконання бізнес-планів, але й морального компасу, соціальної відповідальності, здатності надихати людей в умовах змін. Таким

чином, продовжує тривати дискусія про те, який саме стиль лідерства оптимальний для сучасності. Питання які потребують подальших досліджень, пов'язані з тим, чи залишиться дієвим надзорський підхід, орієнтований лише на результат, чи світ все більше потребуватиме лідерів, які врівноважують амбіції з емпатією та сталим розвитком.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Abu Mostafa, Y., Salama, A. A., Abu Amuna, Y. M., & Aqel, A. (2021). The role of strategic leadership in activating time management strategies to enhance administrative creativity skills. *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)*, 5, 36–48.
2. Alam, S., Haerani, S., Amar, M. Y., & Sudirman, I. (2015). Role conflict and role ambiguity in higher education. *International Journal of Business and Management Invention*, 4(1), 1–7.
3. Ambler, T. (2001). Value-based marketing: Marketing strategies for corporate growth and shareholder value. *Journal of Brand Management*, 8, 463–466. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540045>
4. Asfahani, A. M. (2025). Navigating digital leadership: Unraveling the dynamics of remote work environments. *TEM Journal*, 14(1), 823–835. <https://doi.org/10.18421/TEM141-73>
5. Belias, D., & Trihas, N. (2022). The concept and the measurement of strategic leadership: The case of Greek hotel employees with the use of exploratory factor analysis. *European Conference on Management Leadership and Governance*, 18, 1–9. <https://doi.org/10.34190/ecmlg.18.1.919>
6. Bennis, W. (2009). *On becoming a leader: The leadership classic revised and updated*. HarperCollins. https://www.mcs.gov.kh/wp-content/uploads/2017/07/On-Becoming-a-Leader_BOOK.pdf
7. Bennis, W. G., & Nanus, B. (1986). *Leaders: The strategies for taking charge*. Harper & Row. http://lib.perdana.org.my/PLF/PREVIEW/TSSJ_Preview/Warren%20Bennis-Leaders-006015246x_PRE.pdf
8. Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515–549.
9. Davies, B. J., & Davies, B. (2006). Developing a model for strategic leadership in schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(1), 121–139. <https://doi.org/10.1177/1741143206059542>
10. Dimitrakaki, I. (2023). Servant leadership: Case study – Starbucks. *International Journal of Management and Humanities (IJMH)*, 9(6). <https://www.ijmh.org/wp-content/uploads/papers/v9i6/F1570029623.pdf>
11. Fedulova, S. (2023). Modern leadership strategies: The international aspect. *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/368511182_Sucasni_strategii_liderstva_miznarodnij_aspekt [in Ukrainian]
12. Fernandes, C. I., Veiga, P. M., Ferreira, J. J., Rammal, H. G., & Pereira, V. (2022). Assessing strategic leadership in organizations: Using bibliometric data to develop a holistic model. *Journal of Business Research*, 141, 646–655.
13. Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Project (GLOBE). (n.d.). <https://globeproject.com/>
14. Jaleha, A. A., & Machuki, V. N. (2018). Strategic leadership and organizational performance: A critical review of literature. *European Scientific Journal*, 14(35), 124–149. <https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n35p124>
15. Jaradat, M., & Mashhour, A.-R. (2017). Strategic leadership. “Ovidius” University Annals, *Economic Science Series*, XVII(1), 325–329. <http://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/ENG/2017/Section-IV/11.pdf>
16. Kovalchuk, V. (2009). Problems of managerial leadership in vocational education. *Visnyk Pidvyshchennia Kvalifikatsii*, 11(1), 101–111. https://www.researchgate.net/publication/318283708_Problemi_upravlinskogo_liderstva_u_profesijno-tehnicnij_osviti [in Ukrainian]
17. Lypych, L. H., & Kushnir, M. A. (2024). The concept of strategic leadership: Challenges, evolution, principles. *Achievements of Economy: Prospects and Innovations*, (8). <https://doi.org/10.5281/zenodo.13166294> [in Ukrainian]
18. Mahdi, O. R., & Nassar, I. A. (2021). The business model of sustainable competitive advantage through strategic leadership capabilities and knowledge management processes to overcome COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 13(17), 9891.
19. McPheat, S. (2023). Elon Musk leadership style explained. *MTD Training*. <https://www.mtdtraining.com/blog/elon-musk-leadership-explained.htm>
20. Odhiambo, K., Aosa, E., Angima, C., & Wainanina, G. (2025). Strategic leadership effects on sustainable organizational performance of state corporations in Kenya: The mediating influence of digitalisation. *European Journal of Business and Strategic Management*, 10(5), 44–62. <https://doi.org/10.47604/ejbsm.3480>
21. Redmond, J. (2012). Strategy and the importance of strategic leadership. *CPA Ireland*. <https://www.cpaireland.ie/CPAIreland/media/Education-Training/Study%20Support%20Resources/P2%20Strategy%20and%20Leadership/Relevant%20Articles/cpa-article-strategy-and-leadership-final.pdf>

22. Ron Ashkenas. (2025). The pandemic proved that remote leadership works. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2025/03/the-pandemic-proved-that-remote-leadership-works>
23. Sacavém, A., de Bem Machado, A., Rodrigues dos Santos, J., Palma-Moreira, A., Belchior-Rocha, H., & Au-Yong-Oliveira, M. (2025). Leading in the digital age: The role of leadership in organizational digital transformation. *Administrative Sciences*, 15(2), 43. <https://doi.org/10.3390/admsci15020043>
24. Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2020). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly*, 31(6), 101353.
25. Sergeieva, L. M., Kondratieva, V. P., & Khromei, M. Ya. (2015). *Leadership: Textbook for students of vocational educational institutions* (L. M. Sergeieva, Ed.). Ivano-Frankivsk: Lileia-NV. http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/lderstvo.pdf [in Ukrainian]
26. Shevchenko, L. Yu. (n.d.). Modern approaches to the scientific study of leadership. <http://appsychology.org.ua/data/jrn/v6/i9/56.pdf> [in Ukrainian]
27. Somasegar, S. (2024). Microsoft's resurgence: Reflecting on Satya Nadella's leadership, a decade after he became CEO. *GeekWire*. <https://www.geekwire.com/2024/microsofts-resurgence-reflecting-on-satya-nadellas-leadership-a-decade-after-he-became-ceo/>
28. Warren, B., & Nanus, B. (1986). *Leaders: The strategies for taking charge*. Harper & Row.
29. Westberg, P. (n.d.). Sundar Pichai: CEO of Alphabet and Google. *Quartr*. <https://quartr.com/insights/business-philosophy/sundar-pichai-ceo-of-alphabet-and-google>
30. Zervas, S. (2021). Change in leadership of Apple Inc.: From Steve Jobs to Tim Cook. *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/356414493_Change_in_Leadership_of_Apple_Inc_From_Steve_Jobs_to_Tim_Cook

Halyna Artamonova

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Management
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
Kyiv, Ukraine
ORCID ID: 0000-0003-1653-9193
e-mail: h.artamonova@kubg.edu.ua

Veronika Oleshchenko

Candidate of Sciences in Public Administration
Associate Professor of the Department of Management
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
Kyiv, Ukraine
ORCID ID: 0000-0002-1490-8875
e-mail: v.oleshchenko@kubg.edu.ua

Alla Mykhatska

Candidate of Pedagogical Sciences
Associate Professor of the Department of Management
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
Kyiv, Ukraine
ORCID ID: 0000-0002-8886-7877
e-mail: a.mykhatska@kubg.edu.ua

STRATEGIC LEADERSHIP AND BEHAVIORAL STYLES IN INTERNATIONAL BUSINESS

Abstract. The article explores the theoretical and practical aspects of strategic leadership and behavioral styles in international business. The relevance of the topic is justified in the context of globalization, digital transformation, and post-pandemic changes, which place increased demands on the managerial competencies and adaptability of leaders. The essence of strategic leadership is explained as the ability to form a long-term vision, ensure innovative development, and maintain organizational stability in a dynamic environment. The main leadership styles (authoritarian, democratic, liberal, transactional, transformational, servant, inclusive, and others) are studied and analyzed from the point of view of their impact on the effectiveness of international companies. Special attention is paid to new trends: the spread of e-leadership in remote and distributed teams, the growing role of cultural intelligence and inclusive practices, and the need to balance strategic foresight with empathy and social responsibility. The cases of Microsoft under Satya Nadella and Tesla under Elon Musk illustrate different models of strategic leadership and their results. A review of current international research demonstrates that leadership effectiveness is increasingly being measured not only by financial results, but also by innovation, sustainability, employee satisfaction, and compliance with ESG principles. The article emphasizes the need to develop an integrated model of strategic leadership that combines strategic competencies with flexible behavioral styles, allowing international companies to increase competitiveness and ensure long-term development.

Keywords: strategic leadership; leadership styles; international business; digital transformation; cross-cultural communication; innovation; change management.

REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

1. Abu Mostafa, Y., Salama, A. A., Abu Amuna, Y. M., & Aqel, A. (2021). The role of strategic leadership in activating time management strategies to enhance administrative creativity skills. *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)*, 5, 36–48.
2. Alam, S., Haerani, S., Amar, M. Y., & Sudirman, I. (2015). Role conflict and role ambiguity in higher education. *International Journal of Business and Management Invention*, 4(1), 1–7.
3. Ambler, T. (2001). Value-based marketing: Marketing strategies for corporate growth and shareholder value. *Journal of Brand Management*, 8, 463–466. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540045>
4. Asfahani, A. M. (2025). Navigating digital leadership: Unraveling the dynamics of remote work environments. *TEM Journal*, 14(1), 823–835. <https://doi.org/10.18421/TEM141-73>

5. Belias, D., & Trihas, N. (2022). The concept and the measurement of strategic leadership: The case of Greek hotel employees with the use of exploratory factor analysis. *European Conference on Management Leadership and Governance*, 18, 1–9. <https://doi.org/10.34190/ecmlg.18.1.919>
6. Bennis, W. (2009). *On becoming a leader: The leadership classic revised and updated*. HarperCollins. https://www.mcs.gov.kh/wp-content/uploads/2017/07/On-Becoming-a-Leader_BOOK.pdf
7. Bennis, W. G., & Nanus, B. (1986). *Leaders: The strategies for taking charge*. Harper & Row. http://lib.perdana.org.my/PLF/PREVIEW/TSSJ_Preview/Warren%20Bennis-Leaders-006015246x_PRE.pdf
8. Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515–549.
9. Davies, B. J., & Davies, B. (2006). Developing a model for strategic leadership in schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(1), 121–139. <https://doi.org/10.1177/1741143206059542>
10. Dimitrakaki, I. (2023). Servant leadership: Case study – Starbucks. *International Journal of Management and Humanities (IJMH)*, 9(6). <https://www.ijmh.org/wp-content/uploads/papers/v9i6/F1570029623.pdf>
11. Fedulova, S. (2023). Modern leadership strategies: The international aspect. *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/368511182_Sucasni_strategij_liderstva_miznarodnij_aspekt [in Ukrainian]
12. Fernandes, C. I., Veiga, P. M., Ferreira, J. J., Rammal, H. G., & Pereira, V. (2022). Assessing strategic leadership in organizations: Using bibliometric data to develop a holistic model. *Journal of Business Research*, 141, 646–655.
13. Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Project (GLOBE). (n.d.). <https://globeproject.com/>
14. Jaleha, A. A., & Machuki, V. N. (2018). Strategic leadership and organizational performance: A critical review of literature. *European Scientific Journal*, 14(35), 124–149. <https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n35p124>
15. Jaradat, M., & Mashhour, A.-R. (2017). Strategic leadership. “Ovidius” *University Annals, Economic Science Series*, XVII(1), 325–329. <http://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/ENG/2017/Section-IV/11.pdf>
16. Kovalchuk, V. (2009). Problems of managerial leadership in vocational education. *Visnyk Pidvyshchennia Kvalifikatsii*, 11(1), 101–111. https://www.researchgate.net/publication/318283708_Problemi_upravlinskogo_liderstva_u_profesijno-tehnicnij_osviti [in Ukrainian]
17. Lypych, L. H., & Kushnir, M. A. (2024). The concept of strategic leadership: Challenges, evolution, principles. *Achievements of Economy: Prospects and Innovations*, (8). <https://doi.org/10.5281/zenodo.13166294> [in Ukrainian]
18. Mahdi, O. R., & Nassar, I. A. (2021). The business model of sustainable competitive advantage through strategic leadership capabilities and knowledge management processes to overcome COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 13(17), 9891.
19. McPheat, S. (2023). Elon Musk leadership style explained. *MTD Training*. <https://www.mtdtraining.com/blog/elon-musk-leadership-explained.htm>
20. Odhiambo, K., Aosa, E., Angima, C., & Wainanina, G. (2025). Strategic leadership effects on sustainable organizational performance of state corporations in Kenya: The mediating influence of digitalisation. *European Journal of Business and Strategic Management*, 10(5), 44–62. <https://doi.org/10.47604/ejbsm.3480>
21. Redmond, J. (2012). Strategy and the importance of strategic leadership. *CPA Ireland*. <https://www.cpairland.ie/CPAIreland/media/Education-Training/Study%20Support%20Resources/P2%20Strategy%20and%20Leadership/Relevant%20Articles/cpa-article-strategy-and-leadership-final.pdf>
22. Ron Ashkenas. (2025). The pandemic proved that remote leadership works. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2025/03/the-pandemic-proved-that-remote-leadership-works>
23. Sacavém, A., de Bem Machado, A., Rodrigues dos Santos, J., Palma-Moreira, A., Belchior-Rocha, H., & Au-Yong-Oliveira, M. (2025). Leading in the digital age: The role of leadership in organizational digital transformation. *Administrative Sciences*, 15(2), 43. <https://doi.org/10.3390/admsci15020043>
24. Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2020). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly*, 31(6), 101353.
25. Sergeieva, L. M., Kondratieva, V. P., & Khromei, M. Ya. (2015). *Leadership: Textbook for students of vocational educational institutions* (L. M. Sergeieva, Ed.). Ivano-Frankivsk: Lileia-NV. http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/liderstvo.pdf [in Ukrainian]
26. Shevchenko, L. Yu. (n.d.). Modern approaches to the scientific study of leadership. <http://appsychology.org.ua/data/jm/v6/i9/56.pdf> [in Ukrainian]
27. Somasegar, S. (2024). Microsoft’s resurgence: Reflecting on Satya Nadella’s leadership, a decade after he became CEO. *GeekWire*. <https://www.geekwire.com/2024/microsofts-resurgence-reflecting-on-satya-nadellas-leadership-a-decade-after-he-became-ceo/>

28. Warren, B., & Nanus, B. (1986). *Leaders: The strategies for taking charge*. Harper & Row.
29. Westberg, P. (n.d.). Sundar Pichai: CEO of Alphabet and Google. *Quartr*.
<https://quartr.com/insights/business-philosophy/sundar-pichai-ceo-of-alphabet-and-google>
30. Zervas, S. (2021). Change in leadership of Apple Inc.: From Steve Jobs to Tim Cook. *ResearchGate*.
https://www.researchgate.net/publication/356414493_Change_in_Leadership_of_Apple_Inc_From_Steve_Jobs_to_Tim_Cook

Стаття надійшла до редакції 08.10.25

Рецензовано 22.10.25

Опубліковано 05.11.2025 р.



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.