

УДК 005.21:[316.46:316.77]

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.194.79-82>**Руденко О.А.**

кандидат економічних наук

Черкаський державний технологічний університет

Rudenko Oksana

PhD in Economics

Cherkasy State Technological University

<https://orcid.org/0000-0002-0713-5405>**Чаленко В.В.**

Черкаський державний технологічний університет

Chalenko Viktoria

Cherkasy State Technological University

Сергата М.М.

Черкаський державний технологічний університет

Sergata Muroslava

Cherkasy State Technological University

ЛІДЕРСТВО ТА ДІЛОВІ КОМУНІКАЦІЇ В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У статті розглядається взаємозв'язок між лідерством та діловими комунікаціями в контексті стратегічного менеджменту. Особлива увага приділяється ролі лідера як ключової фігури у формуванні ефективних комунікативних процесів, які сприяють реалізації стратегічних цілей організації. Автори аналізують, як лідерство впливає на розвиток внутрішніх і зовнішніх комунікацій та їхню роль у забезпеченні успішного стратегічного управління. Окремо розглядаються сучасні виклики, з якими стикаються лідери в умовах глобалізації та цифрових технологій, а також їхні стратегії адаптації до змін. Розглянуто міжкультурний стиль лідерства в контексті будь-якої культури, що надає можливість проаналізувати існуючі цінності та підходи до керівництва. Доведено що подальших досліджень потребують: крос-культурні бар'єри в комунікаціях; вплив культурних норм на лідерські стилі; роль емоційного інтелекту в лідерських комунікаціях; стратегії адаптації стратегічного менеджменту до різних культурних контекстів.

Ключові слова: лідер, лідерство, ділові комунікації, стратегічний менеджмент, управління.

LEADERSHIP AND BUSINESS COMMUNICATIONS IN THE MINDS OF STRATEGIC MANAGEMENT

This article examines the key role of leadership in the formation and maintenance of effective business communications in organizations. The authors emphasize that in the conditions of constant changes in the business environment and growing competition, strategic management requires leaders not only to have managerial skills, but also to have high communication skills.

The article analyzes how different leadership styles affect internal communication processes, determining how leaders can create an open and supportive communication environment. It emphasizes the importance of interaction between the leader and the team, as well as between management and external stakeholders such as customers, suppliers and partners.

The authors also consider the challenges faced by leaders in the context of digitalization and globalization, and offer recommendations for developing communication skills. The article emphasizes the need to adapt communication strategies to changing market conditions, which allows organizations to be more flexible and competitive.

In addition, the article provides examples of successful leadership practices that demonstrate how effective communication can be the key to the success of strategic initiatives. The authors argue that the integration of leadership and communications into an organization's strategy is a key factor in achieving long-term goals and improving the overall effectiveness of management processes.

Contemporary challenges faced by leaders in the context of globalization and digital technologies, as well as their strategies for adapting to changes, are separately considered. The intercultural style of leadership in the context of any culture is considered, which provides an opportunity to analyze existing values and approaches to leadership.

It has been proven that further research is needed: cross-cultural barriers in communications; the influence of cultural norms on leadership styles; the role of emotional intelligence in leadership communications; strategies for adapting strategic management to different cultural contexts.

Keywords: leader, leadership, business communications, strategic management, management.

JEL Classification: A10, E21, O14, M20

Постановка проблеми. У сучасних умовах постійної зміни ринкових умов, воєнного стану, посиленої конкуренції та глобалізації, лідерство та ділові комунікації стають ключовими факторами успіху стратегічного управління в організації. Проблема полягає в тому, що не всі організації здатні ефективно поєднувати ці елементи для досягнення своїх стратегічних цілей. Багато організацій стикаються з труднощами у поєднанні стратегічних цілей з типом лідерства, що застосовується в компанії. Якщо лідери не мають достатнього стратегічного бачення або не здатні ефективно подавати свої ідеї та мотивувати команду, то це призводить до втрати фокусу і неефективної реалізації стратегічних ініціатив. Комунікаційні проблеми можуть серйозно ускладнювати реалізацію стратегій, особливо в умовах великих організацій або компанії із децентралізованою структурою управління. Відсутність чітких каналів комунікації, недостатній обмін інформацією між різними рівнями організації або недостатня увага до зворотного зв'язку від співробітників призводять до непорозуміння та гальмування виконання стратегії. Для вирішення проблеми необхідно забезпечити стратегічне лідерство, яке здатне адекватно реагувати на зміни та мотивувати співробітників, а також налагодити ефективні внутрішні та зовнішні комунікації. Це дозволить не лише полегшити процес реалізації стратегії, а й забезпечити довгостроковий успіх організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про зростаючий інтерес науковців та практиків до взаємозв'язку між цими аспектами і їхнього впливу на ефективність організацій у сучасному динамічному бізнес-середовищі. Багато вітчизняних і зарубіжних науковців зробили значний внесок у вирішення питань стратегічного менеджменту та лідерства, зокрема: І. Адіс [1; 2], Коттер [3], Гарі Юкл [4], Гоулман [5], Хірша та Камбелла [6], Хофстеде [7], Макінтайре [8], Басс [9], Аволіо, Б. Дж., Гарднер, В. Л. [10], Грінліф Р. К. [11] та інші. У своїх дослідженнях вони розглядали теоретичні основи й інструменти стратегічного управління в умовах економічної нестабільності, а також аналізували процес розвитку та заходи для стабілізації організацій у будь-яких ситуаціях.

Узагальнюючи наукові досягнення, можна зазначити, що питання розмежування та взаємодоповнення лідерства, ділових комунікацій й стратегічного менеджменту залишається актуальним і багатограним. Сучасні дослідження акцентують увагу на важливості контекстуального підходу до цих понять, враховуючи особливості організаційного середовища, культурні аспекти та індивідуальні риси керівників. Однак існує потреба у подальших емпіричних дослідженнях для розробки практичних рекомендацій щодо ефективного поєднання лідерських та управлінських компетенцій у

різних організаційних умовах.

Метою статті є обґрунтування доцільності та аналіз взаємозв'язку лідерства та ділових комунікацій в умовах стратегічного менеджменту, визначення їхнього впливу на ефективність реалізації стратегічних цілей організації, а також висвітлення аспектів проблеми, що потребують подальшого дослідження: культурні бар'єри в комунікаціях; вплив культурних норм на лідерські стилі; цифровізація та дистанційна комунікація в командах; роль емоційного інтелекту в лідерських комунікаціях; стратегії адаптації стратегічного менеджменту до різних культурних контекстів.

Виклад основних результатів дослідження. Лідерство та ділові комунікації є фундаментальними елементами для успішного стратегічного менеджменту будь-якою організацією. Вони взаємопов'язані і грають важливу роль у досягненні цілей, формуванні командної роботи та ефективному вирішенні стратегічних бізнес-завдань.

Лідерство – це здатність впливати на інших для досягнення спільних цілей. Лідер є тим, хто надихає, мотивує і управляє командою для ефективності роботи. Серед основних особливостей лідерства слід виокремити: візію (лідери визначають загальне бачення та напрямки для організації або команди, повинні мати чітке уявлення про майбутнє і допомагати іншим його реалізовувати); мотивацію (лідери мають вміти мотивувати своїх співробітників, підтримуючи їх у досягненні особистих і командних цілей за допомогою позитивного зворотного зв'язку, визнання заслуг або стимулювання розвитку); прийняття рішень (від лідерів очікують здатності приймати зважені рішення в складних ситуаціях, які можуть впливати на довгостроковий успіх організації та стратегію); адаптивність (лідери повинні бути гнучкими та вміти швидко реагувати на зміни, особливо в умовах невизначеності); емоційний інтелект (лідери повинні розуміти емоції своїх підлеглих, будувати з ними відносини довіри та вирішувати конфлікти з мінімальними втратами для морального стану команди).

Лідери використовують ділові комунікації як інструмент для донесення своїх ідей, мотивації команди та побудови корпоративної культури. Лідерство без ефективних комунікацій неможливе, оскільки успіх будь-якого проекту чи ініціативи залежить від того, наскільки чітко та ефективно буде передано інформацію, і наскільки добре команда сприйматиме та реалізуватиме стратегічні завдання.

Ділові комунікації – це процес обміну інформацією, який сприяє ефективній роботі організації. Вони можуть бути як внутрішніми (між співробітниками), так і зовнішніми (з клієнтами, постачальниками або партнерами). Ділові комунікації здійснюються з допомогою: чіткості і точності (повідомлення мають бути

зрозумілим, чітким і прямим, щоб уникнути непорозумінь); зворотнього зв'язку (ефективні комунікації завжди передбачають можливість для зворотного зв'язку, що дозволяє скоригувати дії чи покращити процеси); адаптації до аудиторії (повідомлення мають бути адаптованими до аудиторії); налагодження зв'язків (успішні комунікації допомагають формувати міцні професійні відносини та довіру як всередині компанії, так і з зовнішніми партнерами) та використанням технологій (електронна пошта, месенджери, відеоконференції грають важливу роль у швидкості та ефективності передавання інформації).

У численних дослідженнях лідерство розглядається як ключовий фактор, який визначає успішність стратегічного управління. Дослідження Коттера (Kotter, 2012) [3] показують, що трансформаційне лідерство, яке орієнтоване на довгострокові зміни та інновації, сприяє створенню стратегії, яка здатна адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Лідери, які використовують цей стиль, мотивують працівників на досягнення амбітних цілей та створюють атмосферу, що підтримує інновації. Гарі Юкл (Yukl, 2010) [4] підкреслює важливість ситуативного підходу до лідерства, що дозволяє лідерам гнучко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, адаптуючи свій стиль управління в залежності від обставин і готовності команди до виконання завдань. Дослідження Гоулмана (Goleman, 2000) [5] підкреслюють, що лідери з високим рівнем емоційного інтелекту краще справляються з викликами стратегічного управління, оскільки вони здатні налагоджувати ефективні комунікації, вирішувати конфлікти та мотивувати співробітників.

Останні публікації свідчать про критичну роль ділових комунікацій у забезпеченні успіху стратегічних ініціатив. Згідно з дослідженням Барретта (Barrett, 2014), чітка та ефективна комунікація сприяє тому, щоб співробітники краще розуміли стратегічні цілі організації, а також власну роль у їх досягненні. Роботи Хайетта та Кремера (Hyatt & Kramer, 2021) вказують на те, що комунікації є ключовим інструментом для управління змінами. Вони підкреслюють важливість прозорого інформування співробітників на всіх етапах стратегічних змін для зменшення опору та підвищення рівня залученості.

Дослідження Хірша та Камбелла (Hirsch & Campbell, 2019) [6] показують, що організації, які активно використовують зворотний зв'язок від своїх працівників, здатні краще адаптувати стратегії до змін у середовищі. Вони зазначають, що зворотний зв'язок дає можливість лідерам приймати більш обґрунтовані рішення. Дослідження Хофстеде (Hofstede, 2020) [7] підкреслюють важливість урахування культурних особливостей у міжнародних компаніях. Лідери, які вміють налагоджувати ефективні крос-культурні комунікації, мають більше шансів на успіх у реалізації глобальних стратегічних ініціатив.

Важливим аспектом досліджень є взаємозв'язок між лідерством та комунікаціями в умовах стратегічного управління. Згідно з дослідженнями Ченса та Аллена (Chance & Allen, 2020), лідери, які активно

використовують комунікації для залучення працівників, досягають кращих результатів у реалізації стратегічних ініціатив. Вчені підтверджують, що ефективні комунікації є основним інструментом лідерів для побудови довіри та створення єдиної стратегічної візії в компанії. Лідери, які використовують прозорі та регулярні комунікації, створюють відчуття залученості та відповідальності серед працівників.

Сучасні дослідження звертають увагу на вплив цифрових технологій на лідерство та комунікації в організаціях. Зокрема, Макінтайре (McIntyre, 2023) [8] наголошує на тому, що лідерам необхідно освоїти нові засоби цифрових комунікацій для забезпечення безперебійного інформаційного обміну в умовах віддаленої роботи та глобалізації.

Трансформаційне лідерство орієнтоване на розвиток та мотивацію команди для досягнення великих змін. Лідери цієї теорії надихають своїх співробітників на самовдосконалення, що допомагає організації адаптуватися до змін і залишатися конкурентоспроможною (Bass, 1985) [9]. Автентичне лідерство підкреслює важливість чесності, самосвідомості та етичного підходу до управління. Лідери цієї теорії будують стосунки на довірі та прозорості, що сприяє зростанню організаційної культури (Avolio & Gardner, 2005) [10]. Службне лідерство акцентує увагу на служінні команді і сприяє їхньому благополуччю та розвитку. Лідери цієї теорії ставлять потреби інших на перше місце, що створює довіру та підвищує ефективність організації (Greenleaf, 1970) [11].

Міжкультурний стиль лідерства в контексті будь-якої культури надає можливість проаналізувати існуючі цінності та підходи до керівництва. Він демонструє, наскільки важливо бути гнучким та відкритим до різних культурних норм, які можуть кардинально відрізнятися від тих, в яких ми існуємо. Такий аналіз підкреслює важливість культурної чутливості та адаптивності в сучасному глобалізованому світі. Уміння підлаштовувати стиль управління під культурні особливості сприяє успішній роботі з різноманітними командами та підвищує ефективність комунікації. Водночас самосвідомість допомагає зберігати власні лідерські принципи, одночасно адаптуючись до нових викликів. Лідер, який володіє гнучкістю, культурною чутливістю та самосвідомістю, здатний стати ефективним управлінцем у будь-якому глобальному контексті.

Саме тому проблеми лідерства та ділових комунікацій в умовах стратегічного менеджменту є багатогранними і включають кілька ключових викликів, з якими стикаються організації: невизначеність стратегічних цілей; низький рівень комунікації між різними рівнями управління; опір змінам; низька ефективність лідерів у періоди криз; розрив між стратегією та комунікаціями; недостатній рівень емоційного інтелекту у лідерів; відсутність адаптації до цифрових інструментів комунікації; культурні відмінності у глобальних командах. Подолання цих проблем вимагає посиленої уваги до розвитку лідерських якостей, комунікативних навичок та гнучкості у керуванні командами в умовах постійних змін.

Висновки. Успішний стратегічний менеджмент значною мірою залежить від ефективного лідерства та ділових комунікацій. Стратегії, засновані на трансформаційному та ситуативному лідерстві, у поєднанні з прозорими, адаптивними комунікаціями, сприяють успішній реалізації стратегічних ініціатив і підвищенню конкурентоспроможності організацій. Таким чином, лідерство та ділові комунікації взаємодоповнюють один одного і є необхідними для успіху в сучасному бізнесі. Отже, можна стверджувати, що розвиток концепції лідерства певною мірою змінює саму парадигму сучасного менеджменту, розділяючи старі й нові підходи до управління, з акцентом на відмінності між керівництвом та лідерством.

Перспективи подальших досліджень включають кілька важливих напрямів, які можуть суттєво

поглибити розуміння даної теми та її практичне застосування: дослідження впливу лідерства в умовах швидких змін; вивчення комунікаційних стратегій у мультикультурних середовищах; роль емоційного інтелекту в стратегічному управлінні; дослідження гібридних моделей лідерства; вивчення впливу кризових ситуацій на лідерство та комунікації; оцінка впливу лідерства на корпоративну культуру та інше. Ефективність лідерства і ділових комунікацій безпосередньо впливає на успіх компаній, що працюють на глобальних ринках. Поглиблене вивчення цих аспектів може допомогти міжнародним компаніям покращити внутрішню комунікацію, посилити взаємодію між співробітниками з різних країн та досягти кращих результатів у стратегічному менеджменті.

Список використаних джерел:

1. Adizes I. (2010). How to Manage in Times of Crisis, p. 42-51.
2. Adizes I. (2019). Organizational Lifecycle. Retrieved from: <https://adizes.com/>
3. Kotter J.P. (2007). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. J.P. Kotter Harvard Business Review. Vol. 85, №1. P. 96-103.
4. Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 62(2), 81-93.
5. Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. Harvard Business Review, 78(2), 78-90.
6. Campbell I. A. (1967). Evidence for Two Current Conduction in Iron. I. A. Camp bell, A. Fert, A. R. Pomeroy. Philosophical magazine. Vol. 15, no. 1. P. 977.
7. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software for the Mind. New York : McGraw-Hill, 2010. 578 p.
8. Chudzicka-Czupala A, Hapon N, Chiang SK, Żywiołek-Szeja M, Karamushka L, Lee CT, Grabowski D, Paliga M, Rosenblat JD, Ho R, McIntyre RS, Chen YL. (2023). Depression, anxiety and post-traumatic stress during the 2022 Russo-Ukrainian war, a comparison between populations in Poland, Ukraine, and Taiwan. Sci Rep. 13(1):3602. Retrieved from: <https://doi:10.1038/s41598-023-28729-3>.
9. Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.
10. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. The Leadership Quarterly, 16(3), 315-338.
11. Greenleaf, R. K. (1970). The servant as leader. Center for Applied Ethics.

References:

1. Adizes, I. (2010). How to Manage in Times of Crisis, p. 42-51 [in English].
2. Adizes, I. (2019). Organizational Lifecycle. Retrieved from <https://adizes.com/> [in English].
3. Kotter J.P. (2007). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. J.P. Kotter Harvard Business Review. Vol. 85, №1. P. 96-103. [in English].
4. Yukl, G. and Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential, Consulting Psychology Journal: Practice and Research, vol. 62 (2), pp. 81-93. [in English].
5. Goleman, D. (2000), "Leadership that gets results", Harvard Business Review, vol. 78 (2), pp. 78-90 [in English].
6. Campbell, I. A. (1967). Evidence for Two Current Conduction in Iron. I. A. Camp bell, A. Fert, A. R. Pomeroy. Philosophical magazine. Vol. 15, no. 1. P. 977. [in English].
7. Hofstede G. (2010) Cultures and Organizations: Software for the Mind. New York : McGraw-Hill, 2010. 578 p. [in English].
8. Chudzicka-Czupala A, Hapon N, Chiang SK, Żywiołek-Szeja M, Karamushka L, Lee CT, Grabowski D, Paliga M, Rosenblat JD, Ho R, McIntyre RS, Chen YL. (2023). Depression, anxiety and post-traumatic stress during the 2022 Russo-Ukrainian war, a comparison between populations in Poland, Ukraine, and Taiwan. Sci Rep. 2023;13(1):3602. Retrieved from: <https://doi:10.1038/s41598-023-28729-3>. [in English].
9. Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press. [in English].
10. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. The Leadership Quarterly, 16(3), 315-338. [in English].
11. Greenleaf, R. K. (1970). The servant as leader. Center for Applied Ethics. [in English].