

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-49>

УДК 005.963.1:004

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

FORMATION OF STRATEGIC LEADERSHIP IN CONDITIONS OF TURBULENCE

Ільченко Вікторія Миколаївнакандидат економічних наук, доцент,
Університет митної справи та фінансів
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5414-1429>**Коршманюк Анастасія Вікторівна**здобувач освіти магістерського рівня,
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0715-353X>**Ilchenko Viktoriia**

University of Customs and Finance

Korshmaniuk Anastasiia

Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University

У статті висвітлено формування стратегічного лідерства в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища. Розкрито сутність стратегічного лідерства як ключового чинника забезпечення стійкості та довгострокової конкурентоспроможності організації. Проаналізовано сучасні моделі та підходи до розвитку стратегічних лідерських компетентностей, включаючи формування стратегічного бачення, управління змінами, прийняття рішень в умовах невизначеності, розвиток адаптивності та організаційної гнучкості. Особлива увага приділена викликам цифрової трансформації, глобальних та локальних криз, геополітичної нестабільності та економічних потрясінь, а також ролі стратегічного лідера у забезпеченні ефективної комунікації, зміцненні корпоративної культури та побудові адаптивних та стійких бізнес-моделей.

Ключові слова: стратегічне лідерство, турбулентність, невизначеність, адаптивність, стратегічний менеджмент, управлінські компетентності, трансформація.

The article explores the development of strategic leadership in conditions of extreme environmental turbulence and rapid transformational change that shape the modern global landscape. It emphasizes the role of strategic leadership as a decisive factor in ensuring organizational resilience, long-term competitiveness, and the ability to maintain stability under uncertainty and constant external pressures. The study highlights the multidimensional nature of strategic leadership and its importance for organizations operating under the influence of digital disruption, geopolitical instability, economic shocks, and dynamic market fluctuations that require new managerial approaches. The article analyzes contemporary models and conceptual approaches to developing strategic leadership competencies, including the creation of a compelling strategic vision, the ability to anticipate risks, manage complex change processes, and make balanced decisions with incomplete information and fast-changing circumstances. Special attention is given to the development of adaptability, organizational agility, emotional intelligence, and the capacity to build high-performing, trust-based teams capable of responding effectively to crises and unpredictable situations. Furthermore, the article examines the challenges and opportunities arising from digital transformation, globalization, and hybrid threats. It demonstrates how strategic leaders strengthen corporate culture, ensure transparent and timely communication, and create flexible business models that support innovation, sustainable growth, and the organization's ability to quickly adapt to new realities. The conclusions emphasize that strategic leadership becomes not only a managerial function but also a key instrument for transforming organizations into resilient systems capable of operating successfully amid prolonged turbulence. Additionally, the article underscores the growing importance of ethical responsibility, strategic foresight, and values-based leadership in supporting decision-making processes and maintaining stakeholder trust in highly volatile and uncertain environments. It also highlights the role of continuous learning and leadership development as critical factors in sustaining strategic effectiveness over time.

Keywords: strategic leadership, turbulence, uncertainty, adaptability, strategic management, managerial competencies, transformation.



Постановка проблеми. Сучасні компанії функціонують у середовищі підвищеної нестабільності, що зумовлена глобальними економічними та соціальними кризами, цифровою трансформацією, військовими конфліктами, геополітичною напруженістю, а також стрімким розвитком технологій і зміною ринкових умов. У таких обставинах традиційні підходи до управління втрачають ефективність, оскільки вони не забезпечують достатньої гнучкості, швидкості реагування та здатності передбачати довгострокові наслідки управлінських рішень.

За умов постійної невизначеності та зростання ризиків успіх організації значною мірою залежить від здатності керівників формувати стратегічне бачення, оперативно приймати зважені рішення за браку повної інформації, а також розробляти й реалізовувати адаптивні стратегії розвитку. Особливого значення набуває вміння стратегічних лідерів інтегрувати інновації, управляти складними процесами змін, підтримувати організаційну стійкість і забезпечувати узгодженість дій персоналу в кризових ситуаціях.

Водночас посилюється потреба у розвитку нових лідерських компетентностей, зокрема стратегічного мислення, емоційного інтелекту, організаційної гнучкості та здатності до ефектної комунікації. Недостатній рівень сформованості стратегічного лідерства обмежує можливості компаній щодо збереження конкурентних позицій, інноваційного розвитку та довгострокової стабільності. У зв'язку з цим актуалізується наукова проблема дослідження стратегічного лідерства як ключового чинника забезпечення ефективного функціонування організацій в умовах тривалої турбулентності та трансформаційних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження стратегічного лідерства в умовах турбулентності активно проводять вітчизняні вчені. Зокрема, у роботі Коробки С. В. розкрито особливості управління адаптивністю малого підприємництва в умовах стратегічної невизначеності та підкреслено важливість формування стратегічного бачення і гнучких управлінських підходів для забезпечення стійкості організацій [1]. Михацька А. В. акцентує увагу на ролі керівника у кризових ситуаціях, підкреслюючи значення управління змінами та формування підтримки серед персоналу для ефективної реалізації трансформаційних процесів [2].

Материнська О. А. досліджує лідерство в цифрову епоху і акцентує увагу на форму-

ванні цифрової культури та підвищенні компетентності персоналу, що сприяє адаптації організацій до цифрових трансформацій [3]. У роботі Савківа У., Лесика М. та Любченка О. розкрито управління людськими ресурсами в умовах турбулентності та цифровізації, а також підкреслено важливість стратегічного мислення, адаптивності та ефективної комунікації керівника [4]. Штагаренко А. В. та Перетятко Л. А. досліджують стратегії управління людськими ресурсами та акцентують увагу на взаємозв'язку корпоративної культури, мотивації персоналу та ефективності стратегічного лідерства [5].

Вивчення цих аспектів дозволяє сформувати комплексне уявлення про сучасні підходи до формування стратегічного лідерства, його роль у забезпеченні адаптивності, стійкості та довгострокової конкурентоспроможності організацій у турбулентному бізнес-середовищі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Дослідити сутність стратегічного лідерства в умовах турбулентності, визначити ключові компетентності стратегічного лідера, а також сформувати рекомендації щодо управління організаційною стійкістю, адаптивністю та комунікацією в сучасному бізнес-середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне лідерство в умовах турбулентності постає центральним елементом сучасного стратегічного управління, оскільки саме від здатності керівника формувати довгострокове бачення, швидко адаптуватися до змін та забезпечувати узгодженість організаційних процесів залежить стабільність і ефективність функціонування компанії у складному, динамічному та непередбачуваному середовищі.

Сутність стратегічного лідерства полягає у здатності керівника поєднувати довгострокове бачення розвитку організації з умінням адаптувати її до миттєвих викликів зовнішнього середовища. На відміну від операційного лідерства, яке зосереджується на вирішенні поточних завдань, стратегічне мислення передбачає бачення майбутніх тенденцій, аналіз ризиків та формування проактивної поведінки, що дозволяє зберегти стійкість бізнесу в умовах постійної невизначеності. Стратегічний лідер виступає архітектором організаційних змін, здатним трансформувати структуру, процеси та корпоративну культуру відповідно до нових викликів.

Важливою складовою стратегічного лідерства є здатність об'єднувати колектив

навколо спільної візії та мотивувати персонал до досягнення складних стратегічних цілей. Лідер формує атмосферу довіри, відкритості та партнерства, що є ключовими факторами згуртованості команди в критичних ситуаціях. Стратегічний лідер також забезпечує баланс між інноваційністю та контрольованістю процесів, підтримуючи розвиток творчих рішень і водночас утримуючи організацію в рамках стратегічного курсу.

Також стратегічне лідерство передбачає відповідальне управління ресурсами – людськими, фінансовими та інформаційними. У сучасних умовах цифровізації особливої ваги набуває здатність лідера інтегрувати технологічні інновації в управлінські процеси, підсилюючи гнучкість, прозорість і швидкість прийняття рішень.

Таким чином, стратегічне лідерство є багатовимірною управлінською категорією, що поєднує аналіз майбутнього, здатність трансформувати організацію, розвиток персоналу та забезпечення її довгострокової конкурентоспроможності. Усе це набуває особливої актуальності в умовах сучасного бізнес-простору, який характеризується високим рівнем турбулентності, яка проявляється через зростання непередбачуваних подій, прискорення циклів змін, посилення взаємозалежності ринків та збільшення кількості ризиків, що одночасно впливають на діяльність організацій. Турбулентність формується під впливом низки факторів, серед яких ключовими є:

- прискорення технологічного розвитку, що вимагає від компаній постійного оновлення бізнес-моделей, цифрових інструментів і компетенцій персоналу;
- глобалізація та зростання конкуренції, які призводять до посилення тиску на ринки, необхідності швидко входити в нові ніші та реагувати на стратегічні кроки конкурентів;
- зміни у поведінці споживачів, спричинені цифровізацією, зростанням вимог до якості сервісу та персоналізації продуктів;
- соціальні та політичні трансформації, включаючи регуляторні зміни, кризові явища, суспільні конфлікти та міграційні процеси;
- масштабні глобальні та локальні кризи – економічні, енергетичні, екологічні, військові, які спричиняють порушення ланцюгів постачання, падіння попиту, зниження інвестиційної активності та невизначеність стратегічних горизонтів [1].

У таких умовах традиційні моделі управління, орієнтовані на стабільність, контроль та поступові зміни, стрімко втрачають свою

ефективність. Організаціям стає недостатньо лише оперативної реакції – необхідною є здатність діяти на випередження, швидко переглядати стратегію, формувати альтернативні сценарії розвитку, ефективно управляти ризиками та забезпечувати мобільність ресурсів. Саме тому на перший план виходять гнучкість, інноваційність, випереджувальне мислення, стратегічна стійкість та здатність керівника забезпечити цілісну стратегічну орієнтацію компанії (табл. 1).

Стратегічне лідерство охоплює комплекс управлінських компетентностей, що забезпечують формування та реалізацію довгострокових стратегічних рішень, а також здатність керівника створювати умови для постійного розвитку організації. Важливими характеристиками стратегічного лідера є уміння формувати стратегічне бачення, передбачати тенденції розвитку зовнішнього середовища, створювати моделі можливих сценаріїв та визначати найбільш ефективні напрями розвитку. Стратегічне бачення виступає інтелектуальною основою діяльності організації, спрямовує увагу персоналу на ключові цілі та забезпечує єдність дій усіх підрозділів.

У сучасних умовах цифрової трансформації організації стикаються з новими викликами, що потребують від лідерів не лише стратегічного бачення, але й високого рівня цифрової грамотності. Поширення автоматизації, штучного інтелекту, великих даних та аналітичних платформ змінює вимоги до прийняття рішень, організаційних процесів та бізнес-моделей. Стратегічний лідер повинен інтегрувати інноваційні технології у стратегію розвитку компанії, визначати нові цифрові можливості, адаптувати бізнес-процеси та забезпечувати готовність організації до швидких технологічних змін. Ці виклики підкреслюють необхідність поєднання традиційних управлінських компетентностей з цифровими навичками та здатністю формувати культуру інноваційності серед персоналу [2].

Важливу роль відіграють сучасні моделі формування стратегічних лідерських компетентностей, серед яких виділяють підходи адаптивного лідерства, трансформаційного лідерства, концепцію стратегічної гнучкості. Ці підходи підкреслюють здатність керівника ефективно діяти в умовах невизначеності, забезпечувати швидку адаптацію організації, приймати рішення на основі обмеженої інформації, формувати культуру інноваційної активності та підтримувати високу організаційну еластичність. Саме такі компетентності

Таблиця 1

Види турбулентності бізнес-середовища

Тип турбулентності	Опис	Вплив на організації
Економічна	Зміни у макроекономічних умовах, фінансових ринках і рівні інвестиційної активності.	Ризик скорочення прибутковості; необхідність оптимізації витрат і перегляду бюджетів.
Технологічна	Зміни, пов'язані з появою нових технологій, цифрових інструментів, автоматизацією та інноваціями.	Необхідність постійних інвестицій у технології; перегляд бізнес-процесів; трансформація моделей управління.
Ринкова	Нестабільність попиту, зміни у вподобаннях споживачів, зростання конкуренції.	Потреба в адаптації продукту; розробка нових стратегій позиціонування.
Політична та регуляторна	Невизначеність, що формується політичними рішеннями, законодавчими змінами або геополітичними чинниками.	Зростання юридичних ризиків; необхідність адаптації до нових правил; порушення ланцюгів постачання.
Соціальна	Демографічні зміни та трансформація цінностей і поведінки населення.	Перегляд кадрової політики; дефіцит персоналу; зміна корпоративної культури.
Екологічна	Турбулентність, пов'язана з природними катаклізмами, зміною клімату та екологічними вимогами.	Потреба в «зелених» технологіях; підвищення витрат на відповідність стандартам; підготовка до ризиків.

Джерело: сформовано авторами

визначають зміст стратегічного лідерства в умовах сучасних турбулентних трансформацій.

Сучасні умови вимагають від лідера високого рівня адаптивності. Адаптивність проявляється у здатності швидко змінювати управлінські підходи, коригувати стратегії та приймати оперативні рішення на основі неповної чи суперечливої інформації. У ситуаціях, коли зовнішні фактори змінюються швидше, ніж організація може їх прогнозувати, стратегічний лідер повинен не лише реагувати на зміни, а й передбачати їх, здійснюючи проактивні дії. Це потребує інтелектуальної гнучкості, критичного мислення та здатності бачити потенціал навіть у кризових обставинах [3].

Ключовою функцією стратегічного лідера є ефективне управління змінами. Зміни стають постійною умовою діяльності організацій, і їх успішне впровадження залежить від здатності керівника мотивувати персонал, зменшувати опір, формувати довіру й забезпечувати прозору комунікацію. Лідер відіграє роль каталізатора змін, який пояснює їхню необхідність, вибудовує підтримку в колективі та сприяє залученню працівників до процесу трансформації. Наявність такого лідера дозволяє організації уникати хаотичних реакцій і забезпечувати системний підхід до оновлення.

Стратегічний лідер має володіти цифровою грамотністю, здатністю інтегрувати інноваційні технології у стратегію розвитку компанії, визначати нові цифрові можливості та підвищувати технологічну готовність організації [4].

Важливим аспектом стратегічного лідерства є розвиток людського капіталу. Сучасний лідер виконує роль наставника й партнера для персоналу, створюючи культуру довіри, відкритості та взаємоповаги. Особливого значення набуває розвиток компетентностей працівників, здатність організації навчатися та генерувати нові знання. Керівник повинен стимулювати професійне зростання співробітників та формувати команду, здатну ефективно функціонувати в умовах турбулентності [5].

Одним із ключових завдань стратегічного лідерства є забезпечення організаційної стійкості. Стійкість являє собою здатність компанії підтримувати ефективність у стресових умовах, швидко відновлюватися після криз та перетворювати зовнішні виклики на джерела потенційних можливостей. Стратегічний лідер створює механізми антикризового реагування, диверсифікує ризики, формує адаптивні бізнес-моделі та визначає стратегічні пріоритети, які дозволяють організації збері-

гати конкурентоспроможність навіть за умов високої нестабільності.

Особливо вагомою є здатність стратегічного лідера забезпечувати ефективну комунікацію, оскільки вона виступає ключовим механізмом координації дій та управління поведінкою персоналу в умовах турбулентності. В умовах невизначеності працівникам необхідні не лише чіткі орієнтири щодо стратегічних цілей, а й розуміння мотивів, пріоритетів та очікуваних результатів управлінських рішень. Відсутність прозорості чи недостатня комунікація можуть призводити до дезорганізації, зниження мотивації, втрати довіри та появи опору змінам [6].

Ефективна комунікація у стратегічному лідерстві включає кілька ключових аспектів:

1. Прозорість інформаційних потоків: лідер повинен забезпечувати доступ персоналу до достовірної інформації, пояснювати причини прийнятих рішень і їх очікуваний вплив на компанію. Це дозволяє зменшити рівень невизначеності та формує відчуття безпеки навіть у кризових ситуаціях.

2. Своєчасний зворотний зв'язок: постійне отримання і надання зворотного зв'язку сприяє швидкій корекції дій, підвищенню ефективності робочих процесів і зміцненню відповідальності співробітників за виконання завдань.

3. Підтримка конструктивного діалогу: лідер повинен активно слухати, враховувати ідеї та пропозиції команди, заохочувати обговорення можливих сценаріїв розвитку подій. Такий підхід стимулює творче мислення, зміцнює взаємодовіру та підвищує залученість персоналу у реалізацію стратегічних ініціатив.

4. Комунікація під час змін: у періоди трансформацій та невизначеності лідер виступає центром інформаційного потоку, який забезпечує послідовність повідомлень, усуває чутки та непорозуміння, допомагає персоналу адаптуватися до нових процесів і підтримує командний дух [7].

5. Формування корпоративної культури через комунікацію: послідовне донесення цінностей, місії та стратегії організації зміцнює корпоративну ідентичність, формує спільні стандарти поведінки та забезпечує узгодженість дій у періоди швидких змін.

Стратегічний лідер за допомогою ефективної комунікації створює стійку основу довіри, залученості та організаційної єдності, що дозволяє компанії успішно функціонувати навіть у невизначених та турбулентних умовах [8].

Висновки. Підсумовуючи, зауважимо, що стратегічне лідерство в умовах турбулентності є ключовим чинником забезпечення ефективності функціонування сучасних організацій. Воно поєднує здатність формувати довгострокове стратегічне бачення, адаптуватися до швидких змін, управляти кризами та трансформаціями, а також стимулювати інноваційну діяльність. Стратегічний лідер виконує роль координатора і мотиватора, забезпечує розвиток людського капіталу, формує корпоративну культуру, підвищує еластичність організації та зміцнює довіру серед працівників.

Особливого значення набуває управління комунікацією, прозорість інформаційних потоків та підтримка конструктивного діалогу, що дозволяє забезпечити узгодженість дій і скоротити опір змінам. В умовах глобальних криз, цифрової трансформації та нестабільного економічного і політичного середовища наявність стратегічного лідера здатного проактивно реагувати на виклики, прогнозувати тенденції та реалізовувати ефективні адаптивні стратегії стає вирішальним фактором конкурентоспроможності організації.

Отже, стратегічне лідерство перетворює турбулентність з джерела ризиків на можливість розвитку, забезпечує формування стійких та адаптивних бізнес-моделей і створює основу для досягнення стратегічних цілей у динамічному бізнес-середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Коробка С. В. Управління адаптивністю малого підприємництва в умовах стратегічної невизначеності. 2025. URL: <https://surl.li/nrykrj> (дата звернення: 21.11.2025).
2. Рассадникова С. І. «Стратегічне управління в умовах цифрової трансформації: виклики для менеджменту підприємств». *Науковий журнал «Розвиток міста»*. 2024. URL: <file:///C:/Users/nasty/Downloads/11.pdf> (дата звернення: 22.11.2025).
3. Михацька А. В. Організаційне лідерство в умовах кризи: стратегічні підходи до управління змінами. 2024. URL: <https://surl.li/cpnksm> (дата звернення: 21.11.2025).
4. Рибак І., Гарафонова О. Цифрова трансформація як інструмент удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства. 2025. URL: <https://surl.li/zftvje> (дата звернення: 22.11.2025).

5. Материнська О.А., Коршманюк А.В. Лідерство в цифрову епоху: управління персоналом та формування цифрової культури для підвищення продуктивності. 2025. URL: <https://surl.li/hrzvdw> (дата звернення: 21.11.2025).

6. Савків У., Лесик М., Любченко О. Управління людськими ресурсами в умовах турбулентності та цифровізації. *Наукові перспективи*. 2024. URL: <https://surl.li/qwmarh> (дата звернення: 21.11.2025).

7. Колпаченко Н. М., Майборода М. М., Дудник О. В., Міненко С. І. Лідерство та ефективні інструменти управління системою формування команд в умовах кризи та невизначеності. 2025. URL: <https://surl.li/mooaqb> (дата звернення: 22.11.2025).

8. Штагаренко А. В., Перетятко Л. А. Стратегії управління людськими ресурсами. *Інновінг сучасних трендів в менеджменті безпеки: збірник наукових праць Всеукраїнської науково-практичної конференції*. Львів. 2023. с. 202–203.

REFERENCES:

1. Korobka S. V. (2025) Upravlinnia adaptivnistiu maloho pidpriemnytstva v umovakh stratehichnoi nevyznachenosti [Management of adaptive capabilities of small enterprises under conditions of strategic uncertainty]. URL: <https://surl.li/nrykrj> (in Ukrainian) (accessed November 21, 2025).

2. Rassadnykova S. I. (2024) «Stratehichne upravlinnia v umovakh tsyfrovoi transformatsii: vyklyky dlia menedzhmentu pidpriemstv» [Strategic Management in the Context of Digital Transformation: Challenges for Enterprise Management]. *Naukovyi zhurnal «Rozvytok mista» – Scientific Journal «Rozvytok Mista»*. URL: <file:///C:/Users/nasty/Downloads/11.pdf> (in Ukrainian) (accessed November 22, 2025).

3. Mykhatska A. V. (2024) Orhanizatsiine liderstvo v umovakh kryzy: stratehichni pidkhody do upravlinnia zminamy [Organizational leadership in crisis conditions: Strategic approaches to change management]. URL: <https://surl.li/cpnksm> (in Ukrainian) (accessed November 21, 2025).

4. Rybak I., Harafova O. (2025) Tsyfrova transformatsiia yak instrument udoskonalennia upravlinnia stratehichnym rozvytkom pidpriemstva [Digital Transformation as a Tool for Improving Strategic Development Management of an Enterprise]. URL: <https://surl.li/zftvje> (in Ukrainian) (accessed November 22, 2025).

5. Materynska O. A., Korshmaniuk A. V. (2025) Liderstvo v tsyfrovi epokhu: upravlinnia personalom ta formuvannia tsyfrovoi kultury dlia pidvyshchennia produktyvnosti [Leadership in the digital age: Human resource management and formation of digital culture for productivity enhancement]. URL: <https://surl.li/hrzvdw> (in Ukrainian) (accessed November 21, 2025).

6. Savkiv U., Lesyk M., Liubchenko O. (2024) Upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh turbulentnosti ta tsyfrovizatsii [Human resource management in conditions of turbulence and digitalization]. *Naukovi perspektyvy – Scientific Perspectives*. URL: <https://surl.li/qwmarh> (in Ukrainian) (accessed November 21, 2025).

7. Kolpachenko N. M., Maiboroda M. M., Dudnyk O. V., Minenko S. I. (2025) Liderstvo ta efektyvni instrumenty upravlinnia systemoiu formuvannia komand v umovakh kryzy ta nevyznachenosti [Leadership and Effective Management Tools for Team Formation Systems in Conditions of Crisis and Uncertainty]. URL: <https://surl.li/mooaqb> (in Ukrainian) (accessed November 22, 2025).

8. Shtaharenko A. V., Peretiatko L. A. (2023) Stratehii upravlinnia liudskymy resursamy [Human Resource Management Strategies]. *Innovinh suchasnykh trendiv v menedzhmenti bezpeky: zbirnyk naukovykh prats Vseukrainskoi nauково-praktychnoi konferentsii*. Lviv. s. 202–203 – *Innovating Modern Trends in Safety Management: Proceedings of the All-Ukrainian Scientific-Practical Conference* (pp. 202–203). Lviv. (in Ukrainian) (accessed November 21, 2025).