

Коляда С. П., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна

ORCID ID: 0000-0002-8242-8945

e-mail: svetlankolyada@gmail.com

Візія – основа стратегічного лідерства

Анотація. У статті розкрито відмінність лідерства, заснованого на плануванні, від лідерства, заснованого на візії. Виділено ряд ознак, за якими можна зрозуміти, що організація потребує формування або оновлення візії. Показано перспективи застосування візії, як «м'якого» чинника конкуренції, який може забезпечити перевагу організаціям, що відстають за іншими характеристиками. Проаналізовано два підходи до процесу формування бачення: індивідуальний і груповий. Акцентовано увагу на чинники ситуативного характеру. Виокремлені методи, що дозволяють зробити бачення зрозумілим і реальним. Встановлено ключові елементи сфери стратегічного лідерства. Розроблена модель ухвалення стратегічних рішень сучасними лідерами. Обґрунтована роль ефективного лідера, який чітко бачить образ майбутнього і вміє вдатися до стратегічних дій. Лідери, що мають стратегічне мислення, сприяють створенню нового ринкового простору.

Ключові слова: візія; місія; лідер; рішення; стратегічне лідерство.

Koliada Svitlana, PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Management of Foreign Economic Activity, University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine

Vision is the Basis of Strategic Leadership

Abstract. Introduction. Heads seeking to become leaders should focus not only on development of strategy, but also on shaping their organizations' vision. The formation of a vision implies the presence of a noble goal, high values that carry a special dignity and have an emotional coloring.

Purpose. The purpose of the article is to prove that the vision is an awareness by the employees of the existence and image of the future organization, which allows them not only to understand the purpose of the organization, but also to understand what place the organization and the people who work in it will occupy in the future.

Results. The article discusses the difference between planning-based and vision-based leadership. There are a number of features that can help you understand that all organizations need to form or update their visions. The most important are ambiguity and discrepancy of scenarios of the future; turbulent market development; a significant increase of controllability; and distribution in the organization of teamwork. The main skills of modern leaders should be the ability to form a vision; the ability to convey the vision to all employees; the ability to express their own vision not only verbally but also through behavior; and the ability to disseminate and embed this vision in any organizational contact. Here are shown the perspectives of applying the vision as a "soft" competition factor that can provide an advantage to organizations lagging behind in some other characteristics. Two approaches to the process of vision formation are analyzed: individual and group. Attention is focused on situational factors. The methods that make the vision understandable and real are distinguished. Key elements of strategic leadership are identified. The key components of strategy development are core competencies, synergies and value creation for the consumer. A model of strategic decision making has been developed by modern leaders.

Conclusions. The role of an effective leader who clearly sees the future and is able to take strategic actions is substantiated. Leaders with strategic thinking help to create a new market space.

Keywords: vision; mission; leader; decision; strategic leadership.

JEL Classification: D 23; E 03; E 27; F 69; M 10.

Постановка проблеми. Менеджери вищої ланки управління ще від 1920-х років велику частину свого часу й уваги приділяли розробці та реалізації стратегій організації. На думку сучасних експертів у сфері управління, керівники, що прагнуть стати лідерами, повинні сконцентрувати свої зусилля не лише на розробці стратегії, але й на формуванні перспективного бачення своїх організацій, тобто візії.

Більшість керівників вважають, що природа візії – річ неординарна і така, що погано піддається поясненню й розумінню. Насправді візія (бачення) – звичайне і досить поширене явище, що ґрунтується на

теоретичній діяльності людини як формі пізнання, спрямованій на осмислення своїх дій, їх підстав та наслідків.

Організаційне бачення не існує самостійно, окремо від людей. Воно набирається життєвої наснаги в їхній здатності до візіонерства, а не у виробничих проблемах або ситуаціях. Організаційна візія – це свого роду мрія про майбутнє як організації в цілому, так і окремих її членів. Фахівці у сфері управління і лідерства вважають організаційне бачення «живим» виразом сенсу існування організації, її майбутнього. Бачення (візія) – це образ, що поділяється співробітниками,

того, якою вони хочуть бачити свою організацію в майбутньому. Бачення забезпечує висхідну точку майбутнього організації. Формування візії припускає присутність благородної мети, високих цінностей, які несуть у собі особливу гідність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Барт Нанус описує візію як реалістичний і водночас привабливий образ майбутнього організації, що викликає довіру і має ідею з такою величезною енергетикою, якою вона наближає майбутнє стрибками, втілюючи у життя ті навички, таланти й ресурси, які потрібні для настання бажаного майбутнього, і як дороговказну зорю для усіх, хто потребує розуміння того, якою має бути організація і куди їй рухатись. Візія описується як віртуальний образ бажаного майбутнього стану, ідеал або далекоюсяжна мрія [1].

Уоррен Бланк порівнює візію з унікальними, вбудованими у свідомість лінзами з «великим кутлом охоплення і величезним наближенням», що дозволяє людям побачити віддалене майбутнє [2].

Маргарет Уїтлі порівнює візію з силовим полем, яке пронизує організацію енергетичною хвилею. Усі люди, потрапляючи в це силове поле, відчують його дію. Такі контакти формують поведінку людей і приводять її у відповідність до цілей організації. Фахівці вважають візію чимось більшим, ніж бойовий клич. Люди відчують, що вони є частиною чогось більш значимого, ніж коли вони поодиноці, і вони в це вірять [3].

Формулювання цілей дослідження. Метою даного дослідження є системне обґрунтування теоретичних засад візії як основи стратегічного лідерства, сенсу існування й образу майбутнього організації. Візія дозволяє не лише усвідомити призначення організації, але й зрозуміти, яке місце в картині майбутнього посяде організація та люди, які в ній працюють. Саме ці питання будемо досліджувати та обґрунтовувати в даній статті.

Виклад основного матеріалу дослідження. Спільне бачення майбутнього сьогодні є однією з найважливіших умов успіху організації, а уміння формулювати чітко і яскраве бачення майбутнього належить набору обов'язкових навичок кращих менеджерів. Водночас «бачення» належить до найбільш неоднозначних понять управлінської науки, оскільки сам термін нашоухує на думку про ілюзорність того, що за ним стоїть. Візія – це модель майбутнього та місця організації у цьому майбутньому. Лідерство, що засноване на візії, – креативна, унікальна, систематизована концепція, яка відображає сенс діяльності організації та зачіпає не лише розум, але й почуття. Бачення може бути сформоване як вирішення окремо взятої організаційної проблеми, як досягнення певної конкурентної позиції, ролі на ринку і в суспільстві, як зміну, яку організації належить здійснити [4].

Вирішальна роль у формуванні спільного бачення майбутнього в організації належить її керівникові.

Стратегічне планування базується на раціональному аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища. Неодмінною умовою стратегічного планування є формулювання місії та цілей організації. Місія визначає причину існування організації й відображає в стислій, зрозумілій формі: потреби клієнта, які повинна задовольнити організація (продукти або послуги); сегмент ринку, на якому оперує організація; ключову компетенцію; конкурентну перевагу; цінності, що поділяються організацією.

Цілі – результати, яких прагне досягти організація, виражені в конкретній і вимірній формі. Базові цінності – це моральні принципи, норми, установки, ідеали, якими керується організація. Візія є образом і сенсом майбутнього існування організації, а тому і стратегія і візія спрямовані на об'єднання зусиль людей для досягнення цілей.

Стратегії дають відповідь на питання «Що потрібно робити?», – але не дають відповіді на питання «Чому це потрібно робити?». Відповіді на питання «Чому?» є більш важливими, оскільки сприяють формуванню відданості організації.

Бачення за своєю природою більш емоційне від стратегії. Візія припускає присутність благородних цілей, яких прагне досягти організація в ім'я майбутнього. Бачення виступає цементуючою основою, що пов'язує людей, які докладають спільних зусиль для досягнення цілей організації і поділяють загальні цінності [5].

Візія, як і корпоративна культура в цілому, – це «м'який» чинник конкуренції, який може забезпечити перевагу організаціям, що відстають за якимись іншими характеристиками.

Виділимо ряд ознак, за якими можна зрозуміти, що організація потребує формування або оновлення візії:

– неясність і суперечливість сценаріїв майбутнього у співробітників організації, що проявляється в їх пасивності, скаргах на відсутність орієнтирів, єдиних точок зору;

– турбулентний (бурхливий, безладний) розвиток ринків і зміна системи критеріїв, за якими споживачі оцінюють товари й послуги;

– істотне збільшення норм керованості за останні роки;

– поширення в організації командної роботи (функціональних, міжфункціональних і самоврядних команд) та усвідомлення потреби у необхідності координації спільних зусиль працівників та зміни стилю.

До системи навичок, які повинен мати лідер, що прагне здійснювати керівництво організацією, яке ґрунтується на візії, належать: уміння формувати бачення; уміння донести бачення до всіх співробітників; здатність представити своє бачення не лише вербально, але і через свою поведінку; здатність поширювати й впроваджувати бачення у будь-якому організаційному контакті.

Виходячи з вищезазначеного, формулювання візії має бути стислим, чітким, реальним і вмотивованим.

– візія має бути стислою, проте лише однієї стислості недостатньо для того, щоб бачення могло чинити серйозний вплив. Так, наприклад, одна з корпорацій компанії Pepsi сформулювала своє бачення в чотирьох словах «Ми продаємо газовану воду». Таке бачення навряд чи надихне як співробітників організації, так і споживачів. Формулювання такого бачення, як «Якість – на першому місці» (Ford), «Кращі товари для кращого життя за посередництва хімії» (Du Pont), «Ми даємо життя хорошим речам» (General Elektrik) – є більш вдалим, оскільки містять меседжі як споживачам, так і співробітникам фірми. Бачення повинні виражати якість і властивість всього, що має намір зробити організація, включаючи характеристику головних досягнень. Ефективними можуть бути тільки такі види бачення, які зачіпають усю організацію.

– візія повинна мати реальний сенс. Якщо співробітники організації звертають увагу, що бачення залишається тільки заклик, а поведінка керівників і організаційні процедури не відповідають цим

баченням, то вони розчаруються і з цинізмом сприйматимуть слова і дії керівництва;

– візія повинна мати мотиваційний ефект. Формулювання бачення має надихати співробітників організації на просування вперед. На жаль, як показує досвід роботи організацій, багато керівників формують бачення, що не має ефекту натхнення. Відбувається це з таких причин:

– члени організації скептично ставляться до можливості реалізації бачення;

– керівники, що формують бачення, не знають, як підкріпити його подальшими діями.

Візія повинна бути сформульована ясно і чітко, забезпечувати формування прихильності та досягнення згоди між усіма членами організації. Якщо керівництво не здатне чітко сформулювати своє бачення, воно не може й зміцнити прихильність усієї організації цьому баченню і досягти з ним згоди.

Візія має бути використана як керівництво до дії для кожного співробітника організації, покликаною генерувати лояльність споживачів.

Зразки найбільш вдалих формулювань візії наведено в табл. 1.

Таблиця 1 Зразки візії організацій

Компанія	Візія
ЗМ	Розв'язувати не вирішені проблеми по-новому
Fannie Mae	Зміцнювати соціальну складову, постійно демократизуючи умови придбання житла
Girls Scouts of America	Допомогти дівчаткам повністю розкрити свій потенціал
Hewlett-Packard	За допомогою технічних засобів сприяти прогресу й добробуту людей
Mary Kay Cosmetics	Надавати жінкам необмежені можливості щодо поліпшення своєї зовнішності
Merck	Зберігати і поліпшувати людське життя
Nike	Відчувати емоції змагання, радості перемоги та подолання суперників
Sony	Відчувати радість прогресу від застосування технології на благо суспільству
Wal-Mart	Дати малозабезпеченим людям можливість придбавати такі ж речі, які купляють заможні
Walt Disney	Зробити людей щасливими

Джерело: узагальнено автором на основі [6]

Проаналізуємо два підходи до процесу формування візії: індивідуальний і груповий.

Індивідуальний підхід ґрунтується на припущенні, що у керівника, який прагне стати лідером, повинно бути власне бачення, що має привабливу силу і яке готові розділити члени організації.

Індивідуальний метод, згідно з рекомендаціями Д. Бордас, реалізується у такій послідовності [7]:

1. Знайдіть спокійне місце, що сприяє роздумам, де ви зможете відволіктися від повсякденної роботи і зайнятися серйозними роздумами.

2. Пригадайте ваше раннє дитинство, пригадайте те, що сформувало ваш розвиток. Шукайте моделі, мотивації і цінності, винесені вами з дитинства.

3. Зобразіть ваше життя лініями, вказавши на них ваше головне заняття і місця роботи в хронологічному порядку. Біля кожного запису зазначте уміння і таланти. Згрупуйте їх за категоріями: уміння вибудовувати стосунки з людьми, технічна грамотність, інтелектуальні навички, спілкування та

інші. Які були ваші найсильніші сторони? Якими уміннями і талантами вам подобалося користуватися? У яких сферах ви домагалися досконалості? Що вам давалося найлегше? Чому ви навчилися? Який глибинний зміст пережитого вами? Що надихало вас і чому?

4. Замисліться над тими моментами вашого життя, коли ви приймали важливі рішення. Що говорили тоді вам ваші інтуїція, прозріння, сприйняття і почуття про ваші справжні цінності?

5. Запитайте себе: Чим би я займався, якби мені не платили за мою діяльність? Чим би я хотів займатися? Що є моєю пристрастю? Що б я зробив, якби виграв у лотерею, знаючи, що мені залишилося жити пів року або ще сто років? Так, можливо, ви дасте відповідь: грав би в гольф, подорожував або робив покупки аж до останнього подиху.

Групові методи формування бачення дозволяють: концентрувати точки зору лідера, членів організації і «зацікавлених сторін»; виробити єдине бачення, що

має сенс для кожної із сторін; забезпечити в майбутньому підтримку бачення членами організації і його впровадження в діяльність організації.

Завданням лідера в цьому випадку є надання допомоги членам організації у формуванні бачення. Роль керівника у процесі формування бачення зводиться до ухвалення наступних рішень: виділення ресурсів для проведення групових семінарів, зборів, нарад; підтримка зусиль членів організації з розробки і формування бачення; вибір остаточного варіанта формулювання бачення.

Участь співробітників організації у формуванні бачення дозволить у майбутньому забезпечити його підтримку та впровадження в діяльність організації.

Для нейтралізації фактору залежності від ситуації, Джеймс Коллінз і Джері Поррас, автори статті «Building Your Company's Vision», опублікованої в журналі «Harvard Business Review», пропонують підхід п'яти «чому», який включає:

1. Формулювання описового твердження: «Ми робимо X продуктів» або «Ми надаємо X послуг».

2. Постановка і п'ятикратне повторення питання «Чому це важливо?» (дещо схоже на метод Тойота).

3. Формулювання бачення на основі аналізу двох-трьох відповідей на питання «Чому це важливо?»

Ще один метод «майстра-візонера» за Томасом Стюартом представлений у таблиці 2.

Таблиця 2 Метод «майстра-візонера»

<p>Наше бачення полягає в тому, щоб бути _____</p> <p>Найпершою і найголовнішою; провідною; видатною; такою що має світовий клас; такою що розвивається (вибрати одне визначення)</p> <p>компанією, що займається постачанням _____</p> <p>інноваційних; високотехнологічних; спеціалізованих; різноманітних; високоякісних (вибрати одне з визначень) товарів; наданням послуг; товарів і послуг (вибрати одне з трьох визначень) для того, щоб _____</p> <p>обслуговувати світовий ринок; створити дохід акціонерам; виконати наші зобов'язання перед учасниками компанії; порадувати наших споживачів (вибрати потрібне)</p> <p>у галузях, що переживають стрімкі зміни та вирішують _____</p> <p>інформаційні; підприємницькі; споживчі; фінансові проблеми (вибрати щось одне).</p>
--

Джерело: представлено автором на основі [8]

Візія, навіть чітко сформульована, сама по собі нікого не мотивує. Члени організації усіх рівнів управління (вищого, середнього і низового) повинні роз'яснювати і демонструвати на практиці сутність бачення. У сучасних умовах керівникам є сенс використовувати такі методи, що дозволяють робити бачення зрозумілим і реальним: виголошення натхненних промов, проведення бесід і управління за допомогою ходіння (MBWA). Натхненна промова дозволяє лідерів презентувати своє бачення детально, ілюструвати свій виступ конкретними життєвими фактами, метафорами і пов'язати його з реальними ситуаціями, які переживають співробітники. Слова і образи мають бути наповнені особистою енергетикою й особистими відчуттями. У всі часи лідери виголошували експресивні промови, наповнені живими і натхненними образами. Лідери повинні практикувати й особисті контакти зі своїми послідовниками.

Найбільш ефективним є метод MBWA (management by wandering around – управління за допомогою ходіння) відомого теоретика управління Т. Пітерса, автора робіт «У пошуках ефективного управління» (1982), «Процвітаючи в хаосі» (1987), «Менеджмент звільнення» (1992). Цей метод базується на широкому залученні працівників до процесу управління і вказує на необхідність «ходіння в народ» лідера організації для обговорення з її членами різноманітних питань. Такі контакти показують лідерів, як співробітники сприймають візію.

Сучасне стратегічне лідерство – це здатність передбачати майбутнє, проявляти гнучкість, мислити стратегічно і співпрацювати з оточенням для проведення змін, спрямованих на посилення конкурентоспроможності організації. Глобалізація, послаблення державного регулювання, бурхливий розвиток технологій, демографічні зрушення і зміни стилю життя людей викликають невизначеність і необхідність адаптувати організацію до нових умов. Жодна організація не зможе досягти успіху, якщо її лідери не мають чітко сформованого образу майбутнього.

Стратегічне лідерство пов'язане з інтуїцією і творчим підходом. Підсумком стратегічного лідерства, згідно з Г. Мінцбергом, «є інтегроване бачення майбутнього і не занадто точно виражений напрям руху» [9].

Як показано на рис.1, сфера стратегічного лідерства включає такі компоненти: бачення як образ майбутнього організації; місія як основна мета і причина існування організації; стратегія як інструмент реалізації бачення і місії, що являє собою загальний план діяльності організації, спрямованої на досягнення організаційних цілей, який описує розподіл ресурсів і взаємодію із зовнішнім середовищем. Стратегія дозволяє реалізувати місію і втілити у життя образ майбутнього. Усі ці три поняття тісно пов'язані між собою. Водночас вони мають певні відмінності, які ми розглянули раніше.



Рисунок 1 – Сфера стратегічного лідерства

Джерело: авторська розробка

Основними компонентами розробки стратегії є: ключові компетенції, синергія і створення цінності для споживача [10].

Ключовою компетенцією організації є ті види її діяльності, які вона у порівнянні з конкурентами робить особливо добре. Наявність ключових компетенцій – стратегічна перевага будь-якої організації (наприклад, перевага у сфері досліджень і розробок, технологій, ефективності виробництва або обслуговування клієнтів).

Сила синергізму, а саме ефект, що спостерігається у випадках, коли загальний результат діяльності організації перевершує суму результатів діяльності її окремих підрозділів, може бути пов'язаний зі скороченням витрат, збільшенням частки ринку, вдосконаленням технологій виробництва або управління.

Сьогодні все більшого значення набуває процес створення організацією цінності для споживачів, тобто співвідношення отриманої ними вигоди із понесеними витратами. Розвиток ключових компетенцій і синергізм дозволяють організації створювати цінні для споживача товари або послуги. Підвищення цінності товарів і послуг має бути серцевиною стратегії.

Формулювання стратегії повинно бути інтегроване з баченням, місією. Це дозволить досягти ефекту синергізму і створити цінність для споживачів. Реалізація стратегії є базовою архітектурою, що забезпечує досягнення стратегічних цілей.

Отже, формування візії, місії, стратегії та їх реалізація є головним завданням лідера. Лідер повинен мати стратегічне мислення, що дозволяє приймати ефективні рішення. Модель ухвалення стратегічних рішень представлена на рис. 2.

Складність реалізації рішення

		Складне	Легке
		<i>Значний вплив, складний для реалізації</i>	<i>Значний вплив, легкий для реалізації</i>
Стратегічний вплив на бізнес	Значний	Великі зміни, що відкривають можливість збільшення вигод, – приймаються залежно від наявності ресурсів	Прості зміни, що чинять стратегічний вплив, – приймаються в першу чергу
	Незначний	<i>Незначний вплив, складний для реалізації</i> Складні зміни, які можуть лише трохи збільшити вигоди, – таких рішень варто уникати	<i>Незначний вплив, легкий для реалізації</i> Невеликі поліпшення, "маленькі перемоги"; успіх має лише символічне значення – такі рішення варто приймати

Рисунок 2 – Модель ухвалення стратегічних рішень

Джерело: авторська розробка

Як показано на рис. 2, на ухвалення рішень впливають два чинники: стратегічний вплив на бізнес (значний / незначний) і складність реалізації рішення (складне / легке). Комбінація цих двох факторів дозволяє виділити чотири типи рішень:

– рішення, що має значний стратегічний вплив і легке для реалізації (правий верхній квадрант). Такі рішення слід приймати в першу чергу;

– рішення, що чинять значний вплив на бізнес, але складні для реалізації (лівий верхній квадрант). Такі рішення слід приймати, лише якщо організація має відповідні ресурси;

– рішення, що чинять незначний вплив на бізнес і легкі для реалізації (правий нижній квадрант). Такі рішення слід приймати, оскільки вони забезпечують реалізацію стратегії поступових поліпшень (чи «малих перемог»);

– рішення, що чинять незначний вплив на бізнес, але складні для реалізації (лівий нижній квадрант). Таких рішень варто уникати.

На рис.3 представлені чотири типи лідерів залежно від двох характеристик – орієнтація на образ майбутнього та на діяльність.

Орієнтація на образ майбутнього	Значна	Мрійник	Ефективний лідер
	Незначна	Відсторонений тип	Діяч
		Пасивна	Активна
		Діяльність	

Рисунок 3 – Типи лідерів

Джерело: авторська розробка

Відсторонений тип – керівник, що не виявляє зацікавленості до образу майбутнього, не проводить активних дій.

Діяч – керівник, який діє, але погано бачить образ майбутнього.

Мрійник – керівник, який здатний запропонувати цікаву ідею, надихнути підлеглих, створюючи яскраву картину майбутнього, проте не прагне до стратегічних дій.

Ефективний лідер – чітко бачить образ майбутнього і вміє вдатися до стратегічних дій, спрямованих на реалізацію стратегії та втілення у життя картини майбутнього.

Один лідер не може забезпечити стратегічного підходу до розв'язання проблем. Усе більшого

значення набувають команди керівників (стратегічні команди), що здатні швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища й успішно втілювати у життя своє бачення.

Висновки. Лідери, що мають стратегічне мислення, здатні силою своєї уяви створювати нові продукти, послуги та навіть цілі галузі, а потім втілювати їх у життя. Вони займаються не лише створенням зразків передових компаній та аналізом конкуренції, щоб бути кращими від найвидатніших компаній, але й сприяють створенню нового ринкового простору. Боротьба за майбутнє розпочинається з битви не за частину ринку, а за інтелектуальне лідерство.

Література:

1. Nanus B. *The Leader's Edge: The Seven Keys of Leadership in a Turbulent World*. New York: Contemporary Books, 1989.
2. Blank W. *The Nine Natural Laws of Leadership*. New York: AMACOM, 1995.
3. Wheatley M. J. *Leadership and the New Science: Learning about Organizations from an Orderly Universe*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1994.
4. Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей: мощные инструменты развития личности. М.: Альпина Паблишер, 2012. 374 с.
5. Данченко Л. Г., Гордина В. В. Сучасні стратегічні моделі типів керівництва та лідерства в організації. *Молодий вчений*. 2015. № 11 (26). С. 52-55.
6. Collins J. C., Porras J. I. *Building Your Company's Vision*. Harvard Business Review, 1996, September-October.
7. Bordas J. *Power and Passion: Finding Personal Purpose / Reflections on Leadership* / Ed. Spears L.C. New York: John Wiley and Sons, 1995.
8. Stewart T. A. Refreshing Change: Vision Statements That Make Sense. *Fortune*, 1996, September 30. P. 195.
9. Mintzberg H. The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. Vol. 62, January-February, 1994. P. 107-114.
10. Koliada S. *Leadership: The seven laws of personal efficiency*. Dnipro, 2017. 64 p.

References:

1. Nanus, B. (1989). *The Leader's Edge: The Seven Keys of Leadership in a Turbulent World*. New York: Contemporary Books.

2. Blank, W. (1995). *The Nine Natural Laws of Leadership*. New York: AMACOM.
 3. Wheatley, M. J. (1994). *Leadership and the New Science: Learning about Organizations from an Orderly Universe*. San Francisco: Berrett-Koehler.
 4. Kovy, S. (2012). *Sem' navykov vysokoeffektyvnykh liudej: Moschnye ynstrumenty razvytyia lychnosty*. Moscow: Al'pyna Pablysher [in Russ.].
 5. Danchenko, L. H. (2015). Suchasni stratehichni modeli typiv kerivnytstva ta liderstva v orhanizatsii. *Molodyj vchenyj*, 11 (26), 52-55 [in Ukrainian].
 6. Collins, J. C. & Porras, J. I. (1996) *Building Your Company's Vision*. Harvard Business Review, September-October.
 7. Bordas, J. (1995) *Power and Passion: Finding Personal Purpose*. New York: John Wiley and Sons.
 8. Stewart, T. A. (1996) *Refreshing Change: Vision Statements That Make Sense*. Fortune, September 30, 195.
 9. Mintzberg, H. (1994). *The Fall and Rise of Strategic Planning*. Harvard Business Review, January-February, 107-114.
 10. Koliada, S. (2017). *Leadership: The seven laws of personal efficiency*. Dnipro [in Ukrainian].
-



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License