

## ПОТЕНЦІАЛ ЛІДЕРСТВА В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ АДАПТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*О. В. Ареф'єва, д. е. н., професор, Національний авіаційний університет,  
lena-2009-19@ukr.net; <https://orcid.org/0000-0001-5157-9970>,*

*С. О. Ареф'єв, д. е. н., доцент, Київський національний університет,  
технологій та дизайну, arefievso@ukr.net <https://orcid.org/0000-0003-2184-458X>*

**Методологія дослідження.** В основу дослідження покладено структурно- функціональний аналіз, який дозволяє реалізувати потенціал лідерства у стратегічному управлінні адаптивністю підприємницької діяльності. Поряд з цим у процесі дослідження застосовувалися такі методи, як: абстрагування при – з'ясуванні сутності понять «людський потенціал» і «людський капітал», типологізації – при формуванні та реалізації потенціалу лідерства підприємства; класифікації – при виявленні стратегічних змін щодо інноваційного розвитку промислового підприємства відповідно до класифікації змін.

**Результати.** У процесі дослідження визначено, що адаптивність підприємницької діяльності, яка спирається на універсальне і ситуативне управління є необхідною передумовою для самовдосконалення підприємства і досягнення його ключових позицій на ринку. Класифіковано основні характеристики стратегічних змін щодо інноваційного розвитку промислового підприємства відповідно до класифікаційних змін. Виявлено, що найбільш дієвою є інноваційна стратегія компаній тоді, коли в процесі її реалізації враховуються внутрішні та зовнішні чинники впливу за певний період. Проаналізовано складові (організаційно-управлінську та ресурсно-оновлювальну), які суттєво впливають на формування і реалізацію потенціалу лідерства підприємства.

**Новизна.** Обґрунтовано доцільність формування потенціалу лідерства в стратегічному управлінні як основи забезпечення адаптивністю підприємницької діяльності в умовах нестабільності та загострення конкурентної боротьби. Запропоновано модель стратегічного управління адаптивністю підприємства при реалізації потенціалу лідерства, яка забезпечує його ефективне функціонування.

**Практична значущість.** Досвід міжнародних підприємств, які є лідерами на ринку, свідчить про необхідність застосування потенціалу лідерства в стратегічному управлінні підприємством, оскільки це є запорукою його тривалого успіху та засобом забезпечення конкурентної стійкості й конкурентоспроможності в умовах глобалізаційних викликів.

**Ключові слова:** лідерство, стратегічне управління, зміни, підприємство, компетентності, корпоративна культура, підприємницька діяльність, потенціал лідерства, адаптивність, кадровий потенціал, організаційно-управлінська складова, ресурсно-оновлювальна складова.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах господарювання для підприємств важливим є формування і підтримання конкурентних переваг які спираються на впровадженні інновацій у всі сфери його функціонування, особливо, у технологіях прийнят-

тя рішень, зміни ролі керівника і модернізації його як командо-утворюючого лідера. Використання більш ефективних видів підприємницької діяльності, які супроводжують застосуванням ресурсозберігаючих процесів.

виробництва сприятимуть реалізації гнучких стратегій та подовженню життєвого циклу товару (послуги), його довгострокову цінність.

Адаптивність підприємницької діяльності, яка спирається на універсальне і ситуативне управління є необхідною передумовою для самовдосконалення самого підприємства і лідера, особистісний розвиток якого має співпадати із змінами умов і цілей напрямів бізнесу, ключових компетенцій. Впровадження переваг стратегічного управління, реалізація превентивних стратегій дозволить оптимізувати витрати ресурсів, підняти економічну ефективність через інвестиційну активність і інноваційну гнучкість задля підтримання темпів якісних змін і організаційний розвиток підприємства. Актуалізація проблеми підтверджується тим, що їхню реалізацію здатен здійснити лідер з новим потенціалом, який ґрунтується на трьох компонентах: постійно оновлювана якість знань, технології їх інтелектуалізації, опанування нових навичок задля забезпечення адаптивності підприємницької діяльності і прискорюючого стратегічного оновлення підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок в розробку теорії лідерства, формування відповідних якостей та потенціалу лідера приділено увагу у працях таких науковців: Єрмоленко О. А., Данченко Л. Г., Гавкалова Н. Л., Козак К. Б., Лепейко Т. І., Лугова В. М., Пономарьов О. С. [11] та інші дослідники. Тематика стратегічного управління в контексті розвитку і інтелектуалізації управлінської праці є актуальною серед вчених. Розгляд теоретичних та методологічних засад як проблемних питань у площині адаптації підприємницької діяльності і підприємства досліджували такі відомі вчені як: Ареф'єва О. В. [1, 16], Вишневіська К. В. [3], Воронков К. [4], Євтушенко [6, 7], Н. О., Злотнік М. [8], Краля В. Г. [9], Мельник О., Пилипенко С. [10], Прохорова В. В. та Колещук О. Я., [12], Якименко-Терещенко Н. В. [14], Янченко Н. В. [15], та цілої низки інших, не менш знаних вчених. Однак, питання щодо теоретичних засад і концептуальних основ щодо органічного поєднання потенціалу лідерства з можливостями стратегічного розвитку як основи

забезпечення адаптивністю підприємницької діяльності та специфіки взаємодії в конкурентних умовах, досліджено недостатньо. Саме тому обґрунтування розгляд теоретичних аспектів потенціалу лідерства в стратегічному управлінні підприємства та необхідність опрацювання взаємозв'язків із адаптивністю підприємницької діяльності в розвиткових процесах потребує подальших досліджень.

**Формулювання мети статті.** Метою статті є обґрунтування доцільності формування потенціалу лідерства в стратегічному управлінні як основи забезпечення адаптивністю підприємницької діяльності в умовах нестабільності та загострення конкурентної боротьби.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Якісне управління підприємством напряму пов'язане з гнучкістю підприємства і в цілому ефективності застосуванням концепції лідерства при адаптивності підприємницької діяльності. Передумовою ринкового успіху та необхідного розвитку для підприємства є ефективність прийняття рішень та гнучке керівництво процесами комерційно-виробничої діяльності. Творча активність і професійна підготовленість щодо вчасного урахування невизначеності у складових зовнішнього середовища, а саме в економічній поведінці постачальників і споживачів сприяє гнучкості реагування на можливі загрози та формування адаптивної ситуації при змінах. Управлінські функції при здійсненні адаптаційних впливів включають процеси органічного поєднання через оптимізацію наявних ресурсів у комерційно-виробничу діяльність і реалізацію потенціалів на всіх щаблях організаційної структури елементів які відповідають цілям підприємства і підприємницької діяльності, формуючи в такий спосіб його лідерський потенціал.

Для укріплення ринкових позицій підприємства і підвищення професійно-адаптивного рівня лідера як особистості яка володіє такими компетенціями, які не опанував жодний співробітник виявляється його потенціал в аспекти можливостей щодо самоудосконалення і віддзеркалення його позитивних підприємницьких якостей на діяльність підприємства. Наповнення характеристик лідера сповідує необхідність бути

взірцем в корпоративній культурі, модернізації власних компетенцій на підставі інтелектуалізації управлінської праці і формування соціально відповідальної поведінки на ринку.

Це потребує і підтверджує доцільність використання поняття потенціал лідера і застосування його моделі як цілеспрямованого лідера-стратега, здатного передбачувати можливі зміни у зовнішньому середовищі. О. Пономарьов вважає, що «для феномену лідерства характерним є те, що взагалі процес становлення людини як лідера тісно пов'язаний з її особистісним розвитком, який включає й усвідомлення та кристалізацію її життєвих цінностей, свідомий вибір нею своєї життєвої позиції, стилю поведінки і спілкування з людьми» [11, с.98]. Разом з тим, з теоретичною та практичною позиції важливим є визначення потенціалу лідера як інструментарію формування людського капіталу підприємства, його підприємницького середовища та основи їхньої взаємодії при реалізації стратегічного управління розвитком і адаптивністю підприємницької діяльності в сучасних конкурентних умовах.

Адаптивне управління пов'язано з впливом на параметри економічного потенціалу підприємств і припускає активну дію на чинники, що зумовлюють хід адаптації, її терміни, зниження несприятливих наслідків. Особливе значення адаптивного управління проявляється у можливості моделювання тривалих процесів, урахування стохастичних чинників, що викликають значні витрати при помилкових рішеннях, та використанні певного набору технологічного устаткування і кваліфікаційних характеристик персоналу, що в сукупності і обумовлює ефективність адаптації [15, с.44]. Модернізація економічного потенціалу обумовлює динамічну активність і стійкість підприємства на певний проміжок часу в залежності від тривалості життєвого циклу як сегменту вибраного ринку, так і виробничо-фінансового при виготовленні продукції з урахуванням галузевої специфіки і параметрів ринку.

Також, у зв'язку і активним розвитком науково-технічного прогресу виникає необхідність створення промислових кластерів для формування єдиної інноваційної інфра-

структури, що забезпечуватиме ефективне використання людського, технічного, матеріального, фінансового та інших видів потенціалу машинобудівних підприємств. Це буде підґрунтям для створення умов з модернізації підприємств та підвищення рівня конкурентоспроможності [12, с.117].

Активною складовою здійснення перетворень і забезпечення розвиткових процесів слід визнати потенціал лідера який корелюється із поняттями «людський потенціал» і «людський капітал». Так, сьогодні людський капітал, на думку Євтушенко Н. О., розглядається як інтелектуальний ресурс підприємства, дії якого позитивно впливають на його економічний розвиток шляхом використання творчої праці та подальшу перебудову інтелектуальних активів у інтелектуальну власність [6]. Основою для вартісно-орієнтованого управління інтелектуальними активами стають інтелектуальні здібності персоналу і керівництва підприємства, їхній досвід і кваліфікація, які мотивують впровадження цифрових технологій у всі основні і допоміжні бізнес-процеси.

Процес відтворення і цикл людського капіталу, який постійно повторюється в його цілком формують свій оборот. Оборот людського капіталу всередині підприємства, який розглядається як частина загального обороту, повинен відповідати критеріям безперервності, повноти і пропорційності, що досягається тільки при дотриманні споживчої і вартісної оцінки на товарних ринках факторів виробництва, а також забезпечує ефективність і адаптивність сталого розвитку компанії до глобальних ринкових перетворень [16].

Тривалість відновлення і оборотність людського капіталу задля забезпечення його якості, наповнення ним змістовними характеристиками потенціалу лідера доцільно розглядати зі стратегічних позицій як основи раціонального розподілу ресурсів та адаптації до змін як у напрямках підприємницької діяльності, так і конкурентних рейтингах. Так, управління змінами – це процес постійного коригування напрямку діяльності підприємства, модифікації поведінки її працівників в умовах змін [5, с.71]. Характеристика стратегічних змін щодо інноваційного розвитку промислового підприєм-

ства відповідно до класифікації змін та відповідних характеристик лідера (табл. 1) сприяє вчасному визначенню невідповідності стратегій і зусиль (фізичних здібнос-

тей персоналу і лідера, зайві витрати ресурсів), втрата ефективності функціонування на ринку.

Таблиця 1

Характеристика стратегічних змін щодо інноваційного розвитку промислового підприємства відповідно до класифікації змін

Класифікаційна ознака	Група змін	Характеристика стратегічних змін щодо інноваційного розвитку	Характеристика лідера відповідно до ознаки змін
За масштабами змін	Загальні	Зміни відбуваються на підприємстві в наслідок загальних процесів	впевненість у власному передбаченні напряму розвитку
За джерелом змін	Екзогенні	Джерело змін знаходиться поза об'єктом – промисловим підприємством	організація системи стратегічного управління, яка орієнтована на виробничий менеджмент, ініціативу, творчість та маркетингове управління
За якістю змін	Прогресивні	Зміни, які забезпечують підвищення ефективності діяльності підприємства, тобто рух «від нижчого до вищого»	стратегія управління з орієнтацією на розвиток підприємства;
За видом кризової ситуації, що стала поштовхом до змін	Спричинені стратегічною кризою	Зміни, спрямовані на підвищення «потенціалу успіху» шляхом відновлення орієнтації підприємства (вихід на нові ринки, продуктивні або технологічні інновації)	вміння концентрувати зусилля щодо подолання кризи
За швидкістю змін	Еволюційні	Трансформаційні зміни, що реалізуються поступово та розраховані на багато років	увага до професійних якостей менеджерів
За рівнем невизначеності змін	Планові	Свочасні та упорядковані зміни, що мають бути передбачені керівництвом підприємства з достатньою ймовірністю	економічний стан підприємства та галузі, яка забезпечує постановку та вирішення стратегічних завдань;
За сутністю змін	Інтенсивні (якісні)	Зміни, спрямовані на якісне покращання способів, методів та технологій використання факторів виробництва	використання знань і навичок сучасних інформаційних технологій
За можливістю управління змінами	Керовані	Зміни, що піддаються управлінню	готовності до змін в майбутньому, цілеспрямованість
За характером змін	Інкрементарні	Зміни, які є серією безперервного руху, що не порушує рівноваги підприємства в цілому	

Складено за: [2, 4, 10, 13]

Перспективний аспект адаптації логічно пов'язується з аналізом відповідності існуючого потенціалу підприємства параметрам бачення майбутнього. Такий аспект дозволяє оцінити адаптивні здатності підприємства як джерела розвитку підприємства відповідно до майбутніх викликів середовища господарювання та визначити певні резерви, активізація та використання яких забезпечує розвиток адаптивних здатностей у перспективі [3, с.62]. Особливі складнощі частіше виникають із адаптацією персоналу до змін різного характеру, які відбуваються на підприємстві у зв'язку із необхідністю відповідати вимогам ринку і конкурентного середовища щодо темпів підвищення результативності функціонування, висвітлення позитивних рис продуктів (послуг), рівня технологічності виробничого процесу. Лідерство набуває в даному контексті психологічно-управлінських якостей, коли виникає необхідність або звільняти співробітників, або намагатись переконати у доцільності змінювати власні уподобання щодо темпів і якості роботи, її насиченості супутніми чи допоміжними операціями, інтелектуалізації окремих компетенцій.

До ключових моментів процесу адаптивного управління підприємства слід віднести: збереження підприємства – продовження життєвого циклу за рахунок збільшення процесу адаптивності підприємства до умов зовнішнього середовища; збільшення терміну адаптивності підприємства за рахунок пошуку і реалізації можливостей, які перебувають у зовнішньому середовищі (зовнішня ефективність); скорочення часових параметрів адаптивності підприємства за рахунок подолання розриву між необхідним і реальним потенціалом функціонування підприємства (внутрішня ефективність) [14, с. 536]. Адаптивність підприємницької діяльності при реалізації змін передувє реакції підприємства при обґрунтуванні складових і прийнятті управлінських рішень, характеризуються проактивністю, також ресурсозабезпечення вибраних удосконалень потребує послідовної гармонізації. Організаційно-управлінська і ресурсно-оновлювана складові є агрегованими за принципом взаємного доповнення і обумов-

лення, що дозволить отримати синергетичний ефект на кожній стадії життєвого циклу підприємницького оновлення.

Можна сказати, що організаційно-управлінська складова характеризується на підставі посадових інструкцій і обов'язків які відносяться до усіх рівнів управління (інституційний, інформаційний, технологічний) і відображається у виконуваних працівником функцій через реалізацію своїх знань на практиці, досвіду роботи і прийняття рішень, особистим якостям і способам роботи в групах, здатностям забезпечувати досягнення цілей підприємства (рис. 1). Таким чином, в підприємницькій діяльності в аспекті організаційно-управлінської складової, слід розглядати особисті якості керівника-лідера і лідерських якостей у керівників підрозділів у тісному зв'язку з підвищенням ефективності функціонування підприємства та показниками, які відображають внесок результативність роботи і впливають на рівень адаптивності до змін.

Адаптивний підхід може стати методологічною основою для побудови системи розвитку й механізму управління адаптивним розвитком підприємства. Напрями й види адаптації є складним процесом пристосування діяльності підприємства, внутрішнього середовища до змін середовища функціонування для забезпечення стійкого конкурентного стану на ринках збуту [9, с.27]. При цьому слід зазначити, що інтелектуалізація управлінської складової підприємства обумовлює суб'єктивні ресурси лідера-підприємця, його здатності застосовувати адекватні процесу змін методи впливу на персонал та використовувати зовнішні ресурси для формування комфортно-необхідних умов для здійснення неотехнологічного відтворення, ресурсно-оновлювальної складової через перспективні напрями впровадження інновацій; раціоналізація системи організації виробництва і праці; запровадження ресурсозберігаючих технологій; обґрунтування відтворювальної політики; оптимізація на підставі реструктуризації і реінжинірингу; конвергентний розвиток підрозділів; використання прибутку від всіх видів діяльності.

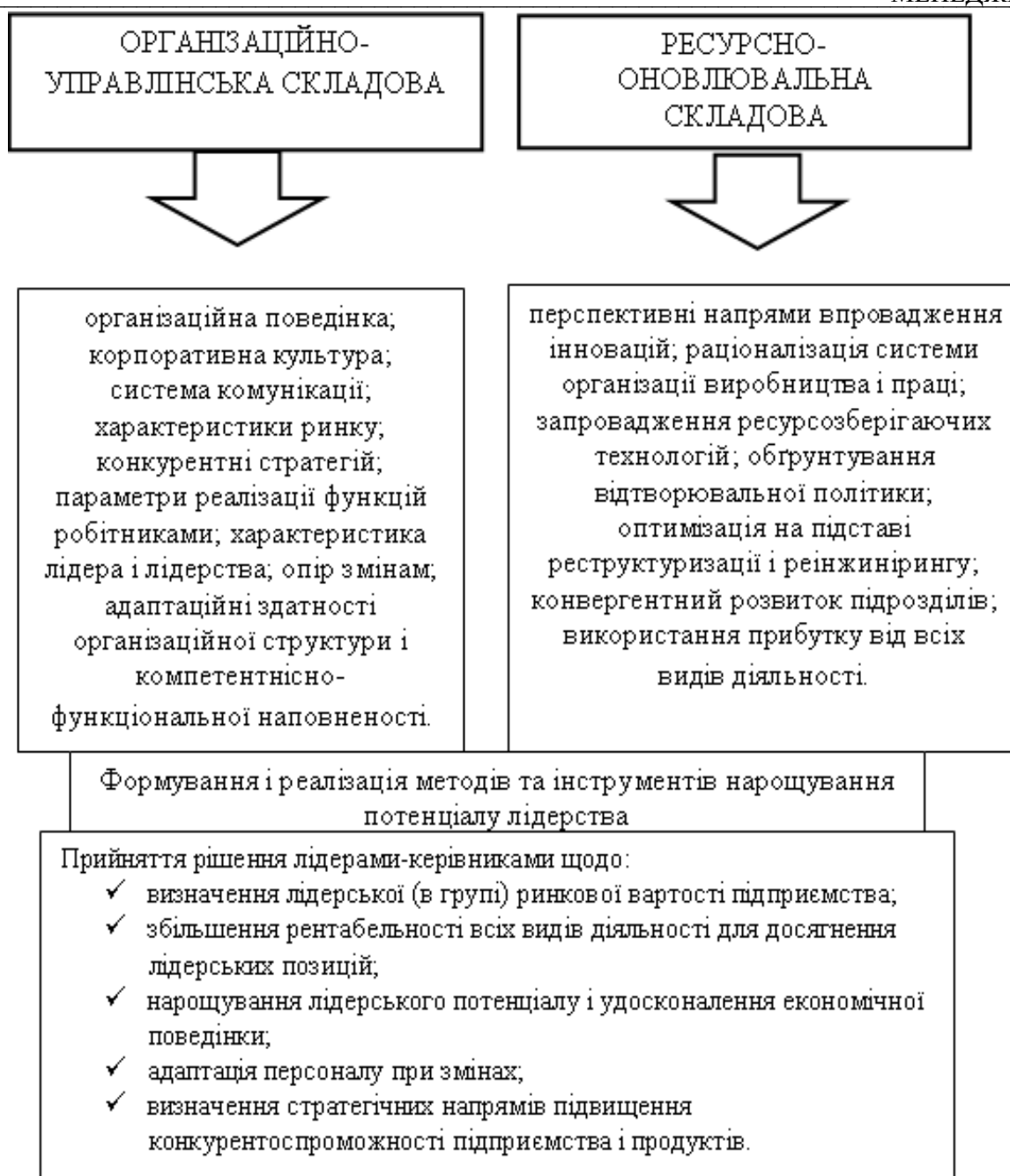


Рис. 1. Формування і реалізація потенціалу лідерства підприємства

\*розроблено автором

Саме це створює передумови реалізації потенціалу лідерства як складової забезпечення адаптивності в стратегічному управлінні при змінах обумовлена управлінськими рішеннями та діями: моніторинг і постійний контроль за виконанням запланованих завдань та відповідних рішень; впровадження і реалізація переваг аутсорсингу (делегування окремих або всіх повноважень при виконанні певної функції задля оптимізації витрат і мінімальною фінансово-професійною втратою їх виконання); актуалізація обґрунтування прийнятих рішень в

залежності від оновлення ситуації що склалася; проведення організаційних змін при необхідності опанування нових компетенцій; мотивація персоналу як до самовдосконалення, так і виконання поставлених завдань за вибраними критеріями шляхом застосування матеріальної винагороди та покарання; забезпечення регулювання і контролю достовірності інформації під час прямого та зворотного зв'язку за усіма складовими підприємницької діяльності, конкурентними напрямками і ринками; стимулювання активності персоналу та лідерів груп,

відділів, підрозділів, при генерації нових ідей, здатних запропонувати реальні нові шляхи розвитку підприємства; якісне збалансоване планування, що відображає послідовно-паралельний процес виконання робіт (бізнес-процесів), які спрямовуються на досягнення необхідних результатів.

Характерними ознаками персоналу з позиції його перспективних можливостей доцільно вважати чисельність, професіоналізм, навички, кваліфікаційний рівень, виробничий досвід, знання, особисті якості працівників. Усі ці його характеристики мають бути вміло задіяні в усіх процесах, що відбуваються на підприємстві. Реалізація можливостей самореалізації і здатностей до удосконалення несе в собі вагому значущість, оскільки вирішує проблему більш повного розкриття та використання здібностей індивідуума при врахуванні фактора особистості, що вносить складність у адаптації налагодженої системи управління персоналом та дозволяє створити передумови до розширення компетенцій особистості до потреб та специфіки діяльності підприємства. Для цього здійснення інтелектуалізації та самореалізації управлінського складу має забезпечуватися наступними якісними характеристиками: організаційна структура підприємства; забезпечення виробництва необхідним якісним та кількісним рівнем персоналу; використання мотиваційних програм для ефективної праці на всіх щаблях управління; забезпечення змін соціокультурного клімату в цілому на підприємстві і у кожному структурному підрозділі; задіяння індивідуальних можливостей працівників для більш повного здійснення поставлених у стратегії цілей; адаптація бажань та потреб співробітників до перспективних програм розвитку підприємства на підставі опанування суміжних спеціальностей, змін технології здійснення кожного із завдань.

Для цього доцільно більше уваги приділяти лідеру як підприємства, так і по

підрозділам корпоративній культурі задля можливості вчасного подолання опору змінам при здійсненні стратегічного управління та запровадженні нових методів організації виробництва і праці в період неотехнологічного відтворення, переваг цифрової економіки.

Культура підприємства змушує кожного співробітника включити його цінності у власну систему ставлення до загального відношення до соціальної відповідальності бізнесу. Тільки тоді, коли співробітники підприємства бачають його бачити частиною свого власного життя, коли власні інтереси та організаційні інтереси не конфліктують, працівник розгляне організаційні інтереси більше ніж свої, але у межах короткого періоду. Разом з тим, існують і потенційні негативні наслідки і загрози для формування і розвитку організаційної культури, особливо під час соціально-економічних переходів до інших економічних укладів і змінах у функціональних обов'язках, насиченості і сутності компетенцій, які реалізовано [1, с.88]. В даному контексті активна роль лідера сприяє активізації особистісних якостей і допомагає їх повніше реалізувати задля підвищення результатів діяльності підприємства на інноваційно-цифровій платформі застосовуючи адаптовані бізнес-процеси. Особливо важливим є таке поєднання та націленість на результат в поліфункціональних структурах, архітектоніка яких дозволяє підвищити керованість та забезпечити взаємну доповнюваність основних, додаткових і супутніх процесів.

Стратегічного управління адаптивністю підприємства при реалізації потенціалу лідерства (рис. 2) можливе через вдосконалення і розвиток як окремих стадій бізнес-процесів, так і діяльності підприємства в цілому на підставі впровадження інтелектуалізації прийняття рішень і застосування новітніх технологій.

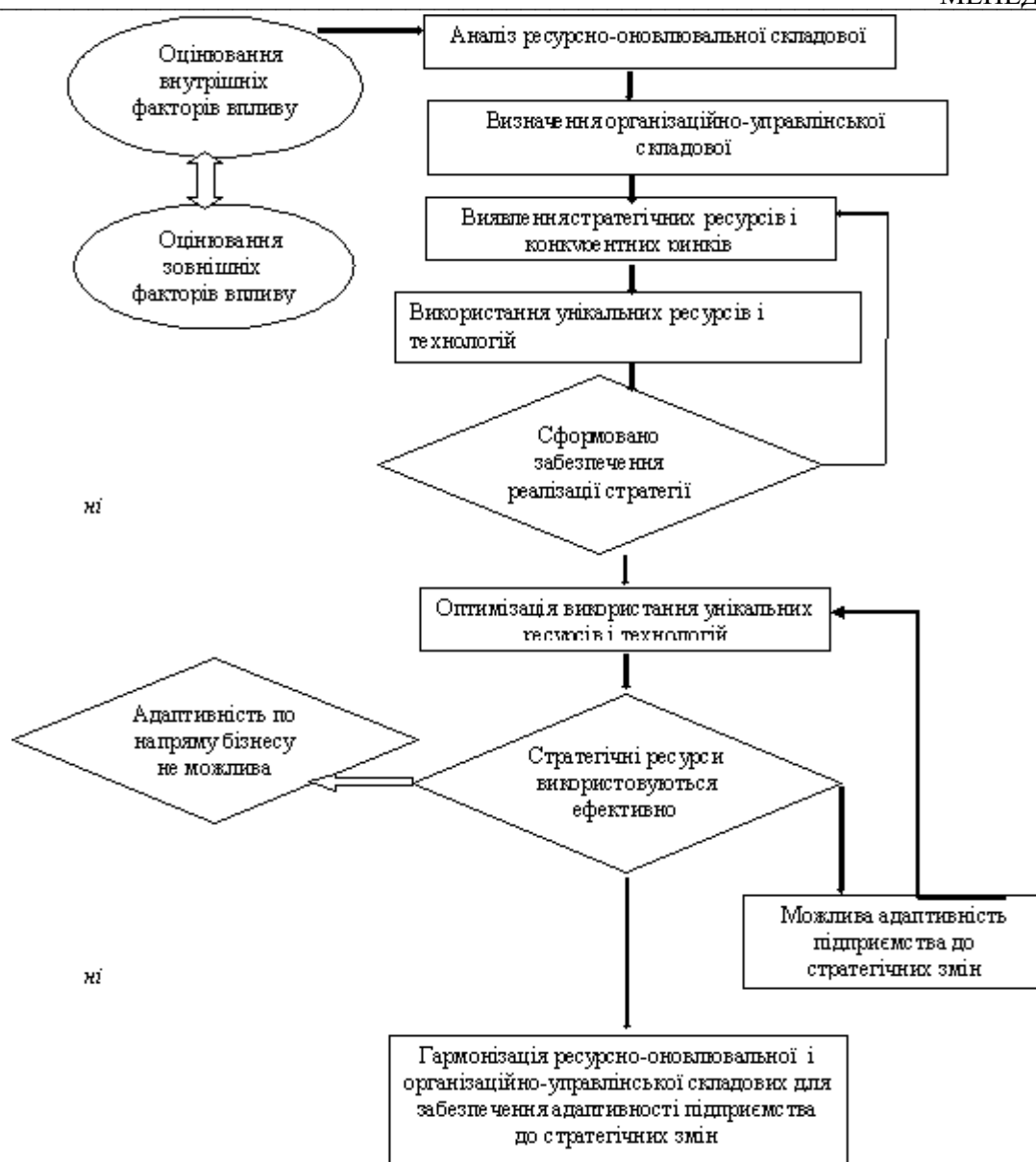


Рис. 2. Модель стратегічного управління адаптивністю підприємства при реалізації потенціалу лідерства

*\*розроблено автором*

**Висновки.** Орієнтація на ринкові переваги підприємницької складової дозволяє в стратегічному аспекті узгоджувати параметри діяльності підприємства і його характеристики із зовнішнім середовищем, формувати власну політику збуту і конкурентоспроможності, створювати позитивний імідж у визначених аспектах. Стимулюючим чинником стратегічного розвитку є можливість зайняти нові сегменти ринку, розширити існуючі через подовження циклу життя товару на підставі підвищення його цінності і якості, розробляти корпоративну і спеці-

лізовані стратегії, обирати перспективні напрями адаптації, прогнозувати організаційну взаємодію і здатність до поєднання ресурсів і компетенцій.

### Література

1. Ареф'єва О. В. Стратегічне управління організаційною культурою підприємств при розвитку та адаптації до змін. / О. В. Ареф'єва, С. О. Ареф'єв, А. О. Верлека // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. – 2019. – № 6 (141). – С. 84–95.
2. Балдинюк А. Г. Стратегія управління змінами в організації / А. Г. Балдинюк // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 10. – С. 155–158



3. Вишнеvsька К. В. Особливості оцінювання адаптації за постіндустріальних умов діяльності підприємства / К. В. Вишнеvsька // Стратегія економічного розвитку України. – 2018. – № 42 – С. 58–70.

4. Воронкова К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства / К. Воронкова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 6. – Т. 3

5. Гайдей О. О. Управління змінами на підприємстві / О. О. Гайдей // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2012. – № 3 (19) – С. 71–75.

6. Євтушенко Н. О. Особливості формування структури інтелектуального капіталу в системі управління потенціалом консалтингової компанії / Н. О. Євтушенко // Економічний простір. – Дніпро : ПДАБА, 2019. – № 143. – С. 135–148.

7. Євтушенко Н. О. (2020). Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект / Н. О. Євтушенко, Н. І. Дрокіна, Н. В. Савенко // Економічний простір. – 2020. – №156 – С. 129–135. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-23>

8. Злотнік М. Стратегічне управління впровадженням принципів циркулярної економіки на вітчизняних підприємствах / М. Злотнік, О. Мельник // Підприємництво та інновації. – 2020. – №12. – С. 112–119.

9. Краля В. Г. Стратегічні імперативи організаційного розвитку адаптаційних механізмів аграрних підприємств в сучасних умовах. / В. Г. Краля // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2019. – № 1. – С. 24–29.

10. Пилипенко С. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку / С. Пилипенко // Економіка та суспільство. – 2020. – № 21). Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/33>

11. Пономарьов О. С. Феномен лідерства у просторі соціальних цінностей / О. С. Пономарьов // Теорія і практика управління соціальними системами. – 2015. – № 3. – С. 93–101.

12. Прохорова В. В. Інноваційні кластери як організаційно-економічна основа забезпечення стратегічного управління машинобудівними підприємствами / В. В. Прохорова, О. Я. Колешук // Проблеми системного підходу в економіці. – 2019. – Вип. 6(2). – С. 115–124.

13. Щукін Д. В. Методологічні аспекти стратегічного управління діяльністю промислового підприємства / Д. В. Щукін // Економіка та держава. 2019. – № 3. – С. 144–148.

14. Якименко-Терещенко Н. В., Кожуріна Л. С. Адаптивне управління підприємством в сучасних умовах: мета і механізм реалізації / Н. В. Якименко-Терещенко, Л. С. Кожуріна // Young Scientist. – 2017. – № 6 (46). – С. 535–538.

15. Янченко Н. В. Стратегічні аспекти адаптивного управління на підприємствах залізничного транспорту / Н. В. Янченко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 6. – Т. 1. – С. 44–47.

16. Arefieva O., Polous O., Arefiev S., Tytkalo V., Kwilinski A. [Managing sustainable development by human capital reproduction in the system of company's organizational behavior](#). IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. IOP Publishing. – 2021. – Vol. 628. – No. 1. – pp. 012039.

## References

1. Arefieva, O.V., Arefiev, S.O., & Verpeka, A.O. (2019). Stratehichne upravlinnya orhanizatsiyoiu kulturoiu pidpryyemstv pry rozvytku ta adaptatsiyi do zmin. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohiy ta dyzaynu. Ser.: Ekonomichni nauky, 6(141), 84-95.

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.6.8

2. Baldyniuk, A.H. (2017). Stratehiya upravlinnya zminamy v orhanizatsiyi. Ekonomika i suspilstvo, (10), 155-158.

3. Vyshnevska, K.V. (2018). Osoblyvosti otsynuvannya adaptatsiyi za postindustrialnykh umov diyalnosti pidpryyemstva. Stratehiya ekonomichnoho rozvytku Ukrayiny, (42), 58-70.

4. Voronkovd, K. (2009). Upravlinnya stratehichnymy zminamy shchodo innovatsiynoho rozvytku pidpryyemstva. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, (6), T.3

5. Haydey, O.O. (2012). Visnyk Berdyanskoho universytetu menedzhmentu i biznesu, 3(19), 71-75

6. Yevtushenko, N.O. (2019). Osoblyvosti formuvannya struktury intelektualnoho kapitalu v systemi upravlinnya potentsialom konsaltnhovoyi kompaniyi. Ekonomichnyy prostir. Dnipro: PDABA, (143), 135-148. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-23>

7. Yevtushenko, N.O., Drokina, N.I., & Savenko, N.V. (2020). Stratehichne upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryyemstva: teoretychnyy aspekt. Ekonomichnyy prostir, (156), 129-135. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-23>

8. Zlotnik, M., & Melnyk O. (2020). Stratehichne upravlinnya vprovadzhennyam pryntsyypiv tsyrkulyarnoyi ekonomiky na vitchyznyanykh pidpryyemstvakh. Pidpryyemnytstvo ta innovatsiyi, (12), 112-119. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.19>

9. Kralya, V. H. (2019). Stratehichni imperatyvy orhanizatsiynoho rozvytku adaptatsiynykh mekhanizmv ahrarnykh pidpryyemstv v suchasnykh umovakh. Aktualni problemy innovatsiynoi ekonomiky, (1), 24-29.

10. Pylypenko, S. (2020). Stratehichne upravlinnya pidpryyemstvom na zasakh kontseptsiyi staloho rozvytku. Ekonomika ta suspilstvo, (21). Retrieved from:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/33>

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-47>

11. Ponomarov, O.S. (2015). Fenomen liderstva u prostori sotsialnykh. Teoriya i praktyka upravlinnya sotsialnymy systemamy, (3), 93-101.

12. Prokhorova, V.V. (2019). Innovatsiyni klasteri yak orhanizatsiyno-ekonomichna osnova zabezpechennya stratehichnoho upravlinnya mashyno-

budivnymy pidpryyemstvamy. Problemy systemnoho pidkholdu v ekonomitsi, 6(2), 115-124.

<https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-40>

13. Shchukin, D.V. (2019). Metodolohichni aspekty stratehichnoho upravlinnya diyalnistyu promyslovoho pidpryyemstva. Ekonomika ta derzhava, (3), 144-148.

<https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.3.144>

14. Yakymenko-Tereshchenko, N.V., & Kozhurina, L.S. (2017). Adaptivne upravlinnya pidpryyemstvom v suchasnykh umovakh: meta i mekhanizm realizatsiyi. Young Scientist, 6(46), 535-538.

15. Yanchenko, N.V. (2011). Stratehichni aspekty adaptivnoho upravlinnya na pidpryyemstvakh zaliznychnoho transportu. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, (6), T.1, 44-47.

16. Arefieva, O., Polous, O., Arefiev, S., Tytykalo, V., Kwilinski, A. (2021). [Managing sustainable development by human capital reproduction in the system of company's organizational behavior](#). IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. IOP Publishing, Vol. 628, No. 1, pp. 012039

<https://doi.org/10.1088/1755-1315/628/1/012039>

## ПОТЕНЦИАЛ ЛИДЕРСТВА В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ АДАПТИВНОСТЬЮ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*Е. В. Арефьева, д. э. н., профессор, Национальный авиационный университет,  
С. О. Арефьев, д. э. н., доцент, Киевский национальный университет технологий и дизайна*

**Методология исследования.** В основу исследования положен структурно-функциональный анализ, который позволяет реализовать потенциал лидерства в стратегическом управлении адаптивностью предпринимательской деятельности. Наряду с этим в процессе исследования применялись такие методы, как: абстрагирование – при выяснении сущности понятий «человеческий потенциал» и «человеческий капитал»; типологизации – при формировании и реализации потенциала лидерства предприятия; классификации – при выявлении стратегических изменений, касающихся инновационного развития промышленного предприятия в соответствии с классификацией изменений.

**Результаты.** В процессе исследования установлено, что адаптивность предпринимательской деятельности, которая опирается на универсальное и ситуативное управление, является необходимым условием для самосовершенствования предприятия и достижения его ключевых позиций на рынке. Классифицированы основные характеристики стратегических изменений, касающихся инновационного развития промышленного предприятия в соответствии с классификационными изменениями. Выявлено, что наиболее действенной является инновационная стратегия компании тогда, когда в процессе реализации учитываются внутренние и внешние факторы влияния в определенный период. Проанализированы составляющие (организационно-управленческие и ресурсно-обновляющиеся), которые существенно влияют на формирование и реализацию потенциала лидерства предприятия.

**Новизна.** Обоснована целесообразность формирования потенциала лидерства в стратегическом управлении как основы обеспечения адаптивности предпринимательской деятельности в условиях нестабильности и обострения конкурентной борьбы. Предложена модель стратегического управления адаптивностью предприятия при реализации потенциала лидерства, которая обеспечивает эффективное функционирование предприятия.

**Практическая значимость.** Опыт международных предприятий, которые являются лидерами на рынке, свидетельствует о необходимости применения потенциала лидерства в стратегическом управлении предприятием, поскольку это является залогом его длительного успеха и средством обеспечения конкурентной устойчивости, конкурентоспособности в условиях глобализационных вызовов.

**Ключевые слова:** лидерство, стратегическое управление, изменения, предприятие, компетентности, корпоративная культура, предпринимательская деятельность, потенциал лидерства, адаптивность, кадровый потенциал, организационно-управленческая составляющая, ресурсно-обновляющиеся составляющая.

## LEADERSHIP POTENTIAL IN STRATEGIC MANAGEMENT OF BUSINESS ADAPTIVITY

*O. V. Arefieva, D.E., Professor, National Aviation University,  
S. O. Arefiev, D.E., Associate Professor, Kyiv National University of Technologies and Design*

**Methods.** The study is based on structural and functional analysis, which allows to realize the potential of leadership in strategic management of business adaptability. In addition, the research method included such methods as: abstraction – in clarifying the essence of the concepts of «human potential» and «human capital», typology – in the formation and implementation of the leadership potential of the enterprise; classification – when identifying strategic changes in the innovative development of an industrial enterprise in accordance with the classification of changes.

**Results.** In the course of the research it was determined that the adaptability of entrepreneurial activity, which is based on universal and situational management, is a necessary prerequisite for self-improvement of the enterprise and achievement of its key positions in the market. The main characteristics of strategic changes in relation to the innovative development of an industrial enterprise are classified in accordance with the classification changes. It is revealed that the most effective is the innovative strategy of companies when, in the process of its implementation, internal and external factors of influence in a certain period are taken into account. The components (organizational-managerial and resource-renewal) that significantly influence the formation and realization of the enterprise leadership potential are analyzed.

**Novelty.** The expediency of forming the potential of leadership in strategic management as a basis for ensuring the adaptability of entrepreneurial activity in conditions of instability and intensification of competition is substantiated. There is offered a model of strategic management of adaptability of the enterprise at realization of potential of leadership, which provides effective functioning of the enterprise.

**Practical value.** The experience of international market-leader companies shows the need to use the potential of leadership in strategic management, as it is the key to long-term success of the company and a means of ensuring its competitiveness and competitiveness in the face of global challenges.

**Keywords:** leadership, strategic management, changes, enterprise, competencies, corporate culture, entrepreneurial activity, leadership potential, adaptability, personnel potential, organizational and managerial component, resource-renewing component.

*Надійшла до редакції 05.04.21 р.*