

СТРАТЕГІЧНЕ ЛІДЕРСТВО: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛІ “4P FRAMEWORK FOR LEADERSHIP”

STRATEGIC LEADERSHIP: THEORETICAL ASPECTS OF APPLYING THE “4P FRAMEWORK FOR LEADERSHIP” MODEL

У статті досліджено стратегічне лідерство та його значення для розвитку підприємств в умовах ринкової нестабільності. Проаналізовано модель “4P FRAMEWORK FOR LEADERSHIP”, що включає сприйняття, процес, людей і проекцію, а також їхній вплив на прийняття рішень та управлінську взаємодію. Окрема увага приділена адаптивності керівників, розвитку емоційного інтелекту для мотивації персоналу й оптимізації комунікацій. Розглянуто роль стратегічного лідерства у підвищенні конкурентоспроможності підприємств, зокрема у впровадженні інновацій та формуванні стратегічних ініціатив. Визначено значення стратегічного бачення та ефективної взаємодії в команді. Дослідження підтверджує, що застосування моделі “4P FRAMEWORK FOR LEADERSHIP” сприяє підвищенню продуктивності підприємств та ефективності управлінських процесів. Запропоновано рекомендації щодо її використання та окреслено перспективи подальших досліджень у сфері стратегічного лідерства.

Ключові слова: стратегічне лідерство, управління, модель 4P, конкурентоспроможність, комунікація, прийняття рішень, стратегічне бачення, емоційний інтелект, адаптивність, інноваційні підходи, корпоративна культура, управління змінами, ресурсний потенціал.

The article examines the concept of strategic leadership and its key role in ensuring the long-term development of companies in an unstable and dynamic market environment. The article analyses in detail the model “4P FRAMEWORK FOR LEADERSHIP”, which includes four main components: Perception, Process, People and Projection. It is found that each of these elements plays a critical role in the formation of an effective strategic management approach, contributing to the optimisation of organisational processes, increasing staff motivation and improving communication at different levels of the corporate structure. Attention is given to the specifics of applying strategic leadership to increase the competitiveness of organisations. The relationship between the leadership qualities of managers and their ability to implement innovative management solutions adapted to the challenges of the modern business environment and to promote the efficient use of the organisation's resource potential is explored. The article considers the use of emotional intelligence as an important tool for improving the efficiency of management processes, ensuring the quality of interaction between management and employees, minimising conflicts and improving the motivational component of work. Specific recommendations for the implementation of the “4P FRAMEWORK FOR LEADERSHIP” model in the practice of strategic management of enterprises, including the development of long-term strategic plans, improving the implementation of internal communication systems and modern methods of evaluating the effectiveness of managers, are proposed. The results of the analysis confirm that strategic management is one of the factors determining the success of modern companies. Its application contributes to increasing the productivity of organisations, optimising business processes. Prospects for further research in the field of strategic leadership development are identified, in particular, the integration of digital technologies into the strategic decision-making process, the role of managers' cognitive skills in adapting to rapidly changing market conditions, and the impact of global trends on the transformation of management models in various sectors of the economy.

Key words: strategic leadership, management, 4P model, competitiveness, communication, decision-making, strategic vision, emotional intelligence, adaptability, innovative approaches, corporate culture, change management, resource potential.

УДК 005.21:005.7

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct83-41>

Радіонова Я.В.

к.е.н., старший викладач кафедри менеджменту імені І.А. Маркіної, Полтавський державний аграрний університет

Шелудько В.М.

к.т.н., доцент, доцент кафедри технології виробництва продукції тваринництва, Полтавський державний аграрний університет

Radionova Yana

Poltava State Agrarian University

Sheludko Viktoriia

Poltava State Agrarian University

Постановка проблеми. В сучасних умовах господарювання для підприємств важливим є забезпечення високої конкурентоспроможності через інтеграцію інноваційних підходів у всі сфери їх діяльності, зокрема у процесах стратегічного управління та лідерства. Зокрема, акцент на розвитку ефективних стратегій прийняття рішень, модернізації ролі керівника, який стає не лише стратегом, а й лідером, здатним формувати команду та підтримувати її синергію, є критично важливим для досягнення сталого розвитку підприємства. Інтеграція інноваційних технологій у процеси управління та взаємодії між співробітниками дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, оптимізувати витрати та забезпечити стійкий розвиток організації в умовах глобальних змін.

Впровадження гнучких та адаптивних стратегій управління дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища,

подовжуючи життєвий цикл продукції та послуг, що забезпечує їхню довгострокову цінність і конкурентні переваги. Зміни, які відбуваються в умовах глобалізації та інновацій, потребують не лише модернізації процесів, але й зміни підходів до лідерства, де керівник стає провідником змін та ефективним комунікатором у команді.

Актуальність цієї проблеми підтверджується необхідністю вдосконалення стратегічного управління через запровадження нових підходів до розвитку лідерських якостей. Лідер, здатний адаптуватися до нових викликів, має постійно оновлювати свої знання, освоювати нові технології та навички для забезпечення гнучкості в управлінні підприємством. Тому стратегічне лідерство, яке спирається на сучасні інноваційні інструменти, є основою для успішної реалізації стратегій та підвищення ефективності підприємницької діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Значний внесок у розвиток теорії і практики стратегічного управління зробили такі науковці, як Баркема Г., Баум Й. [1, с. 920], Шнайдер М. [2, с. 215], Девенпорт Т. [3, с. 300], Басс Б. [4, с. 41], Айрленд Р. [5, с. 10], Хаус Р. Дж. [6, с. 420], Боал К. Б. [7, с. 532], Джордж Дж. М., Джоунс Г. Р. [8, с. 315]. У розвиток теорії стратегічного лідерства також значно вплинули дослідження таких вчених, як Михаліцька Н., Яцик М. [9, с. 270], Бінерт О., Балаш Л., Лисюк О. [10, с. 42], Ареф'єва О. та Ареф'єв С. [11, с. 140].

Науковці підкреслюють, що стратегічне лідерство є ключовим елементом ефективного управління підприємством. Зокрема, у статті «Лідерство в системі стратегічного управління бізнес-організацією в умовах сучасної кризи» дослідники Н. Михаліцька, М. Яцик наголошують на важливості розробки та реалізації ефективної стратегії, яка враховує лідерський потенціал керівника та здатність організації адаптуватися до кризових ситуацій [9, с. 270].

У статті О. Бінерт, Л. Балаш, О. В. Лисюк «Керівництво та лідерство в організації як основа організаційного розвитку» розглянуто природу та сутність керівництва та лідерства в контексті організаційного розвитку. Автори обґрунтовують, що лідерство є тим видом діяльності, який охоплює всю управлінську систему та допомагає досягти високої ефективності в функціонуванні підприємств [10, с. 42].

Інший аспект стратегічного лідерства розглядається у роботі О. Ареф'єва, С. Ареф'єв «Потенціал лідерства в стратегічному управлінні адаптивністю підприємства». Автори обґрунтовують доцільність формування лідерського потенціалу як основи забезпечення адаптивності підприємницької діяльності в умовах нестабільності та загострення конкурентної боротьби [11, с. 140].

Таким чином, стратегічне лідерство в управлінні підприємствами є комплексним підходом, що поєднує довгострокове планування, адаптивність та здатність керівника надихати команду на досягнення спільних цілей, забезпечуючи стійкий розвиток організації в умовах сучасних викликів.

Важливим інструментом для реалізації даного підходу є модель "4P FRAMEWORK FOR LEADERSHIP", яка сприяє ефективному управлінню, допомагаючи керівникам адаптуватися до змін, ухвалювати виважені рішення та формувати стратегічне бачення розвитку організації.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз стратегічного лідерства як ключового елемента ефективного управління підприємством, а також обґрунтування доцільності використання моделі "4P FRAMEWORK FOR LEADERSHIP" для підвищення адаптивності організацій та забезпечення їхнього стійкого розвитку в умовах сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Модель "4P FRAMEWORK FOR LEADERSHIP" була

розроблена Робертом Вілкінсоном (Гарвардський університет – Гарвардська школа Кеннеді (HKS)) та Кімберлін Лірі (Гарвардська школа державного управління ім. Кеннеді) в 2020 році [12]. Модель складається з чотирьох ключових елементів, які є найбільш важливими для великого лідерства: Сприйняття (Perception), Процес (Process), Люди (People) та Проекція (Projection) [12]. Розглянемо більш детально кожен з елементів [12, с. 10]:

1. Сприйняття (Perception), передбачає, що лідери та їхні послідовники можуть по-різному інтерпретувати однакову інформацію. Тому надзвичайно важливо забезпечити спільне розуміння ситуації всіма сторонами перед прийняттям рішень. Відсутність такого розуміння може призвести до труднощів у координації та реалізації стратегічних ініціатив. Оцінка сприйняття дає змогу зрозуміти, як різні інтерпретації інформації можуть впливати на прийняття рішень, і дослідити, яким чином лідери можуть досягти консенсусу у своїх командах, а також як різноманітність перспектив може впливати на результативність процесів управління.

2. Процес (Process) прийняття рішень та організація командної роботи є важливими чинниками, які суттєво впливають на кінцеві результати діяльності організації. Лідер має обрати оптимальну стратегію для структурування роботи команди, що включає визначення порядку обговорення ідей: чи варто спершу вислухати думки всіх учасників, чи розпочати з власного бачення, або застосувати більш інтерактивні методи для залучення кожного члена команди. Процес зосереджується на методах і процедурах, які використовуються для прийняття рішень та організації спільної роботи. Це дозволяє дослідити, які процеси є найбільш ефективними, а також як можна вдосконалити командну взаємодію і які стратегії сприяють досягненню найкращих результатів.

3. Люди (People) – лідери часто недооцінюють емоційний аспект роботи, як для себе, так і для своєї команди. Однак важливо вміти розпізнавати емоції, впливати на них і враховувати їх під час прийняття рішень. Емоції є невід'ємною частиною людської діяльності, яку не можна ігнорувати, адже вони значно впливають на взаємодію, мотивацію та загальну продуктивність команди. Дослідники можуть вивчати, як емоційний інтелект лідера впливає на взаємодію з командою, як лідери можуть ефективно управляти своїми емоціями та емоціями інших, щоб підвищити ефективність прийняття рішень та сприяти загальному успіху організації.

4. Проекція (Projection) – це здатність лідера формувати переконливу історію майбутнього розвитку, яка надихає людей і веде їх до досягнення спільної мети. Правильний вибір слів та наративу може суттєво вплинути на сприйняття команди, покращити її мотивацію і сприяти досягненню високих результатів. Проекція акцентує увагу на

створенні та комунікації переконливих бачень майбутнього, що забезпечує ясність стратегічного напрямку. Це дозволяє досліджувати, як лідери формують свою стратегічну візію, як вони здатні передати це бачення своїй команді та яким чином ця візія мотивує членів команди, підвищуючи рівень їхнього залучення та зобов'язань до досягнення спільних цілей.

Для кожного з елементів моделі “4P FRAMEWORK FOR LEADERSHIP” є внутрішній вимір і зовнішній вимір [13]:

1. Сприйняття: внутрішньо – як ми інтерпретуємо інформацію; зовнішньо – створення середовища для досягнення спільного розуміння.

Процес: внутрішньо – особистий підхід до навчання; зовнішньо – управління процесом роботи групи.

Люди: внутрішньо – регулювання власних емоцій; зовнішньо – розпізнавання та реагування на емоції інших.

Проекція: внутрішньо – визначення власної історії як лідера; зовнішньо – проектування бачення для об'єднання людей.

З точки зору стратегічного лідерства в управлінні підприємствами, модель “4P FRAMEWORK FOR LEADERSHIP” надає структуру, яка дозволяє лідерам не тільки ефективно організувати управлінські процеси, а й формувати стратегію розвитку компанії, оптимізуючи взаємодію з командою і забезпечуючи стійкість у складних ситуаціях. Розглянемо кожен з компонентів моделі в контексті стратегічного управління підприємством:

2. Сприйняття (Perception). Роль у стратегічному лідерстві: Сприйняття є ключовим для прийняття ефективних рішень та формування стратегії. Лідери повинні вміти оцінювати ситуації з різних точок зору, що дозволяє зрозуміти, як різні групи чи індивіди в організації сприймають інформацію, і, таким чином, ухвалювати зважені рішення.

Практичне застосування на підприємстві: Лідер, який розуміє, як інтерпретують ситуацію інші, може належним чином адаптувати стратегію, уникнути непорозумінь та підвищити командну єдність. Це дозволяє мінімізувати помилки в комунікації і підвищити ефективність управлінських рішень. Оцінка зовнішніх факторів, таких як зміни на ринку чи економічні коливання, дозволяє лідеру швидко реагувати на виклики і коригувати стратегію організації.

3. Процес (Process). Роль у стратегічному лідерстві: Процес є основою для прийняття рішень та організації роботи команди. Лідер має правильно структурувати діяльність, щоб забезпечити ефективне виконання стратегії, підтримати співпрацю в команді і досягти бажаних результатів.

Практичне застосування на підприємстві: Лідер організує робочі процеси, вибираючи оптимальні методи для прийняття рішень і взаємодії команди. Це може включати як традиційні підходи, так і

інноваційні методи, що сприяють кращому обміну ідеями та зниженню ризиків. Налагоджений процес дозволяє мінімізувати втрати часу, оптимізувати використання ресурсів і забезпечити ефективність роботи команди.

4. Люди (People). Роль у стратегічному лідерстві: Люди займають центральне місце в реалізації стратегії. Лідер має здатність враховувати емоційний стан співробітників, управляти їхніми потребами та підтримувати мотивацію для досягнення стратегічних цілей.

Практичне застосування на підприємстві: Лідер здатен адаптувати свій підхід до різних типів людей, покращуючи емоційний клімат у колективі і підвищуючи продуктивність. Розуміння мотиваційних факторів і вміння управляти емоціями дозволяє ефективно мотивувати команду. Це також допомагає уникати конфліктів і створювати сприятливу атмосферу для досягнення спільних цілей.

5. Проекція (Projection). Роль у стратегічному лідерстві: Проекція є основою для створення і комунікації стратегії розвитку компанії. Лідер, здатний чітко сформулювати своє бачення майбутнього, надихає команду на досягнення спільних цілей і сприяє мобілізації ресурсів.

Практичне застосування на підприємстві: Лідер створює чітке бачення майбутнього розвитку організації, яке дозволяє команді зрозуміти, куди рухається підприємство, і як їхні індивідуальні дії сприяють досягненню загальних цілей. Це сприяє високому рівню залученості співробітників, підвищує мотивацію і підтримує фокус на довгострокових цілях організації.

Таким чином, модель “4P FRAMEWORK FOR LEADERSHIP” у контексті стратегічного управління підприємствами охоплює як внутрішні, так і зовнішні аспекти, що безпосередньо впливають на процеси прийняття рішень та формування стратегії розвитку організації. Кожен з елементів моделі – сприйняття, процеси, люди та проекція – відіграє критичну роль у забезпеченні ефективної адаптації підприємства до зовнішніх і внутрішніх змін, а також у підтримці його стійкості на ринку.

Далі детально розглянемо внутрішні та зовнішні фактори, що визначають взаємодію кожного з компонентів цієї моделі, та їх вплив на реалізацію стратегії підприємства.

1. Сприйняття (Perception)

Внутрішні аспекти:

1. Оцінка інтерпретацій: Лідер повинен бути здатним розуміти, як різні члени організації сприймають інформацію. Це включає в себе спостереження за особистими переконаннями, досвідом і уподобаннями кожного співробітника.

2. Управління комунікацією: Справжній лідер зможе адаптувати свою комунікацію залежно від того, як вона сприймається різними людьми. Це дозволяє запобігти непорозумінням всередині команди.

Зовнішні аспекти:

1. Аналіз зовнішнього середовища: Лідер також має враховувати зовнішні фактори, такі як зміни на ринку, політична ситуація або економічні коливання. Це дозволяє швидко коригувати стратегію організації в умовах зовнішніх змін.

2. Комунікація з зовнішніми партнерами: Лідери повинні також враховувати, як їхні повідомлення сприймаються іншими організаціями, клієнтами або постачальниками, що допомагає підтримувати сприятливі зовнішні відносини.

2. Процес (Process)

Внутрішні аспекти:

1. Організація робочих процесів: Лідер має чітко визначити, які процеси в організації є критичними для досягнення стратегічних цілей. Це включає в себе визначення ключових етапів виконання стратегії, ролей і обов'язків співробітників.

2. Аналіз і вдосконалення процесів: Постійне вдосконалення процесів допомагає знижувати неефективність і витрати, забезпечує кращу взаємодію між відділами і підвищує ефективність комунікації.

Зовнішні аспекти:

1. Вплив зовнішніх змін: Лідер повинен бути готовий адаптувати внутрішні процеси під вплив зовнішніх змін, таких як нові технології, зміни в законодавстві або змінні економічні умови.

2. Партнерські відносини: Взаємодія з постачальниками, замовниками та іншими партнерами потребує адаптації процесів на рівні організації для забезпечення успішної співпраці.

3. Люди (People)

Внутрішні аспекти:

1. Емоційний інтелект: Лідер має володіти здатністю розуміти та керувати емоціями як своїми, так і членів команди. Вміння реагувати на потреби співробітників допомагає створювати здорову робочу атмосферу.

2. Мотивація: Лідер повинен активно підтримувати співробітників, забезпечуючи їм можливості для розвитку, що підвищує їхню зацікавленість і ефективність роботи.

Зовнішні аспекти:

1. Адаптація до зовнішніх культур: Лідер також повинен враховувати культурні та соціальні фактори, що можуть впливати на взаємодію з зовнішніми партнерами або клієнтами, особливо в міжнародних відносинах.

2. Відносини з зовнішніми консультантами та іншими експертами: Лідер повинен ефективно управляти відносинами з зовнішніми людьми, щоб отримувати корисні поради, які допоможуть удосконалити стратегію.

4. Проекція (Projection)

Внутрішні аспекти:

1. Бачення і стратегії: Лідер формулює чітке бачення, яке надає команді зрозуміле уявлення про напрямок розвитку підприємства. Це дозволяє

кожному співробітнику побачити свою роль у досягненні спільних цілей.

2. Мотивація і залученість: Чітке бачення майбутнього допомагає підтримувати високий рівень залученості співробітників і забезпечує фокус на довгострокових цілях організації.

Зовнішні аспекти:

1. Комунікація стратегії: Лідер повинен комунікувати своє бачення не тільки внутрішнім членам команди, але й зовнішнім партнерам. Це включає в себе правильну презентацію стратегії для інвесторів, клієнтів та інших зацікавлених сторін.

2. Врахування зовнішніх трендів: Лідер має постійно адаптувати своє бачення з урахуванням змін у зовнішньому середовищі, таких як технологічні нововведення, зміни в конкурентному середовищі або глобальні економічні тенденції.

Отже, системне застосування Моделі "4P FRAMEWORK FOR LEADERSHIP" дає лідерам змогу приймати виважені рішення, орієнтуючись на комплексний аналіз ситуацій, що забезпечує сталий розвиток підприємства та його здатність ефективно адаптуватися до зовнішніх викликів.

Висновки. Модель "4P FRAMEWORK FOR LEADERSHIP" представляє собою комплексний інструмент для стратегічного управління підприємствами, який дозволяє лідерам ефективно координувати внутрішні та зовнішні аспекти організаційної діяльності. Кожен з її компонентів «Сприйняття», «Процес», «Люди» та «Проекція» має важливе значення для формування стратегічних рішень, оптимізації робочих процесів і підтримки стабільності організації в умовах постійних змін на ринку.

Компонент «Сприйняття» визначає необхідність правильного розуміння та оцінки ситуацій як з внутрішньої, так і з зовнішньої перспективи, що дозволяє лідерам ухвалювати обґрунтовані рішення та адаптувати стратегію в реальному часі. У свою чергу, компонент «Процес» зосереджений на організації ефективних управлінських практик, визначенні ключових етапів реалізації стратегії та оптимізації внутрішніх потоків інформації, що забезпечує зниження витрат і підвищення ефективності. Компонент «Люди» наголошує на важливості емоційного інтелекту і мотивації персоналу, що є необхідною умовою для створення сприятливого робочого клімату та підтримки високого рівня залученості співробітників до досягнення стратегічних цілей. Водночас, компонент «Проекція» формує бачення майбутнього організації та надає стратегічному лідеру можливість забезпечити довгострокову орієнтацію на успіх, що дозволяє зберігати стабільність і адаптивність у відповідь на зміни зовнішнього середовища.

В цілому, впровадження цієї моделі дозволяє лідерам не тільки ефективно організовувати внутрішні процеси та взаємодію з командою, але й адаптувати стратегію підприємства до змін, що відбуваються в економічному, політичному та технологічному

середовищах. Це забезпечує підприємству стійкість і здатність до успішної конкуренції в умовах постійної динаміки ринку. Таким чином, стратегічне лідерство, побудоване на основі принципів цієї моделі, є важливим фактором для забезпечення довгострокової стабільності організації та її здатності ефективно реагувати на виклики майбутнього.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Barkema H., Baum J., Mannix E. Management Challenges in A New Time. *Academy of Management Journal*. 2002. No 45. P. 916–930. DOI: <https://doi.org/10.5465/3069322>.
2. Schneider M. A Stakeholder Model of Organizational Leadership. *Organization Science*. 2002. Vol. 13(2), P. 209–222. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.13.2.209.531>.
3. Bennis W. G., Spreitzer G. M., Cummings T. The future of leadership: Today's top leadership thinkers speak to tomorrow's leader. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 2001. 336 p.
4. Bass B. Executive and Strategic Leadership. *International Journal of Business*. 2008. No 12. P. 33–52.
5. Hitt M., Duane R. The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2002. Vol. 9. No. 1. P.1–13. DOI: <https://doi.org/10.1177/107179190200900101>.
6. House R. J., Aditya R. N. The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*. 1997. No 23. P. 409–473. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639702300306>.
7. Boal K., Hooijberg R. Strategic Leadership Research; Moving On. *Leadership Quarterly*. 2001. No 11. P. 515–549. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00057-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00057-6).
8. George J.M., Jones G.R. Understanding and Managing Organizational Behavior. 5th Edition, Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River. 707 p.
9. Михаліцька Н., Яцик М. Лідерство в системі стратегічного управління бізнес-організацією в умовах сучасної кризи. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. С.267–276. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-12\(40\)-267-276](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-12(40)-267-276).
10. Бінерт О. В., Балаш Л. Я., Лисюк О. В. Керівництво та лідерство в організації як основа успішної управлінської діяльності. *Агросвіт*. 2024. № 10. С. 40–44. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.10.40>.
11. Ареф'єва О. В., Ареф'єв С. О. Потенціал лідерства в стратегічному управлінні адаптивністю підприємницької діяльності. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 2. С. 134–144. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001298772>.
12. Wilkinson R., Leary K. Leading with Intentionality: The 4P Framework for Strategic Leaderships. *CID Faculty Working Paper*. 2020. No. 384 P.12. URL: <https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/cid/files/publications/faculty-working-papers/2020-09-cid-wp-384-4p-framework.pdf>.
13. The Model is a reflection on the four domains that are most important for great leadership: Perception, Process, People, and Projection. Rob Wilkinson. URL: <https://bsc.hks.harvard.edu/podcasts/4p-model-for-strategic-leadership/> (дата звернення 20.03.2025).

REFERENCES:

1. Barkema H., Baum J., Mannix E. (2002). Management Challenges in A New Time. *Academy of Management Journal*, no. 45, pp. 916–930. DOI: <https://doi.org/10.5465/3069322>.
2. Schneider M. (2002). A Stakeholder Model of Organizational Leadership. *Organization Science*, vol. 13(2), pp. 209–220. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.13.2.209.531>.
3. Bennis W. G., Spreitzer G. M., Cummings T. (2001). The future of leadership: Today's top leadership thinkers speak to tomorrow's leaders, 336 p.
4. Bass B. (2008). Executive and Strategic Leadership. *International Journal of Business*, vol. 12, pp. 33–52.
5. Hitt M., Duane R. (2002) The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 9, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.1177/107179190200900101>.
6. House R. J., Aditya R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, no. 23, pp. 409–473. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639702300306>.
7. Boal K., Hooijberg R. (2001) Strategic Leadership Research; Moving On. *Leadership Quarterly*. vol. 11, pp. 515–549. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00057-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00057-6).
8. George J.M., Jones G.R. (2008) Understanding and Managing Organizational Behavior. 5th Edition, Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River, 707 p.
9. Mykhalitska N., Yatsyk M. (2024) Liderstvo v systemi stratehichnoho upravlinnia biznes-orhanizatsiieu v umovakh suchasnoi kryzy [Leadership in the system of strategic management of a business organisation in the current crisis]. *Nauka i tekhnika sohodni – Science and technology today*. pp. 267–276. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-12\(40\)-267-276](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-12(40)-267-276).
10. Binert O. V., L. Ya. Balash L. Ya., Lysiuk O. V. (2024) Kerivnytstvo ta liderstvo v orhanizatsii yak osnova uspishnoi upravlinskoï diialnosti [Management and leadership in an organisation as a basis for successful management activities]. *Ahrosvit – Agroworld*, vol. 10, pp. 40–44. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.10.40>.
11. Arefieva O. V., Arefiev S. O. (2021) Potentsial liderstva v stratehichnomu upravlinni adaptivnistiu pidpriemnytskoi diialnosti [Leadership potential in strategic management of business adaptability]. *Ekonomicnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki – Economic Bulletin of Dnipro Polytechnic*, vol. 2, pp. 134–144. Available at: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001298772>.
12. Wilkinson R., Leary K. (2020). Leading with Intentionality: The 4P Framework for Strategic Leaderships. *CID Faculty Working Paper*, no. 384, p. 12. Available at: <https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/cid/files/publications/faculty-working-papers/2020-09-cid-wp-384-4p-framework.pdf>.
13. The Model is a reflection on the four domains that are most important for great leadership: Perception, Process, People, and Projection. Rob Wilkinson. Available at: <https://bsc.hks.harvard.edu/podcasts/4p-model-for-strategic-leadership/>.