

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-569-3-8>

## **THE STRATEGIC ROLE OF THE LEADER IN THE FORMATION OF A COMPETENT ORGANIZATION**

### **СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ ЛІДЕРА У ФОРМУВАННІ КОМПЕТЕНТНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

В умовах високого рівня невизначеності та динамічності зовнішнього середовища, організації повинні постійно переглядати власні підходи до управління та розвитку. Через це, концепція компетентної організації набуває особливої актуальності як парадигма, яка дозволяє ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати створення складно-відтворюваних конкурентних переваг. В процесі формування такої організації неможливе обійтися без ефективного лідера, особи, яка виступає каталізатором трансформаційних процесів та проєктувальником компетенцій організації.

Ключові аспекти розуміння ролі лідерства у формуванні компетентної організації беруть свій початок у працях класиків управлінської думки та отримують подальший розвиток у сучасних концепціях стратегічного менеджменту. Напрацювання Друкера щодо управління знаннями [1], дослідження П. Сенджі про організації, що навчаються [2] та концепція трансформаційного лідерства Дж. Басса [3] створили підґрунтя для розуміння взаємозв'язку між лідерськими практиками та організаційною компетентністю. Крім того, подальші дослідження у галузі динамічних здібностей організації, запропоновані Дж. Тісом [4], розширюють розуміння ролі лідера як творця адаптивних організаційних можливостей.

Ключовим аспектом в процесі формування компетентної організації є роль лідера, який володіє стратегічним баченням, завдяки чому він інтегрує майбутні клієнтські потреби з поточними організаційними можливостями з урахуванням можливостей зовнішнього середовища. Лідер виступає як стратегічний

проектувальник, який не лише передбачає майбутні виклики, але й формує уявлення про те, якими здібностями має володіти організація для успішного функціонування в умовах невизначеності. Це вимагає від лідера здатності до системного мислення, яке дозволяє бачити організацію як складну адаптивну систему, де компетенції не просто накопичуються, а синтезуються в унікальні організаційні здібності.

Процес стратегічного визначення компетенцій передбачає глибокий аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей організації. Лідер має здійснювати постійний моніторинг технологічних трендів, інноваційних технологій, змін у потребах споживачів (клієнтів) та діяльності конкурентів. Цей аналіз дозволяє ідентифікувати ті ключові компетенції, які стануть критично важливими в майбутньому та розробити стратегію їхнього розвитку. Особливо важливою є здатність лідера балансувати між поточними операційними вигодами та довгостроковими стратегічними можливостями, забезпечуючи баланс між ефективністю сьогодення та адаптивністю майбутнього. За словами П. Сенджі, потрібно «...реагувати на короткострокові можливості так, щоби розвинути довгостроковий потенціал, з'єднати «мислення системами на основі подій» і «мислення системами, що сприяє розвитку» [2, с. 405].

Дуже важливого значення набуває роль лідера у створенні організаційної культури, яка підтримує та стимулює розвиток компетенцій. Культура компетентної організації характеризується відкритістю до експериментів, заохоченням постійного навчання та обміну знаннями. Лідер формує цю культуру через власний приклад, демонструючи готовність до постійного навчання, відкритість до нових ідей та здатність визнавати свої помилки як можливості для подальшого зростання. Все це разом створює психологічно безпечне середовище, в якому співробітники готові ризикувати, експериментувати та ділитися своїми знаннями.

Трансформаційний аспект лідерства проявляється у здатності надихати та мотивувати працівників до розвитку нових компетенцій. Лідер компетентної організації створює умови, в яких розвиток компетенцій стає не лише професійною необхідністю, але й особистісною потребою працівника. Це досягається через створення змістовних викликів, надання автономії у виборі способів розвитку та забезпечення зв'язку між особистісним зростанням та організаційними цілями.

Особливу увагу слід приділити ролі лідера у створенні та підтримці системи організаційного навчання. Компетентна організація є, насамперед, організацією, що постійно навчається та в якій трансформується індивідуальний досвід кожного співробітника у колективне знання та організаційні здібності. Лідер у компетентній організації здатний виявляти та розкривати потенціал співробітників.

Технологічний аспект формування компетентної організації також значною мірою залежить від лідерського бачення та рішень, яким він віддає перевагу. Сучасні технології не лише змінюють способи ведення бізнесу, але й створюють нові можливості для розвитку та застосування компетенцій. Лідер має розуміти потенціал диджиталізації бізнес-процесів для посилення організаційних здібностей та реалізовувати стратегічні рішення щодо технологічних інвестицій.

Комунікаційна роль лідера у процесі формування компетентної організації не може бути переоцінена, бо лідер має володіти здатністю доносити складні стратегічні концепції у зрозумілі та мотивуючі завдання, які резонують з цінностями співробітників.

Управління змінами істотно впливає на результати формування компетентної організації. Розвиток нових компетенцій організації також часто вимагає відмови від застарілих практик та підходів, що може спричинити опір з боку працівників. Лідер має бути готовий до подолання цього опору, але це вимагає високого рівня емоційного інтелекту та здатності до ситуаційного лідерства, коли стиль управління адаптується відповідно до потреб конкретної ситуації та індивідуальних особливостей працівників.

Також необхідно враховувати, що функціонування компетентної організації неможливо без таких сучасних трендів, як штучний інтелект, автоматизація та диджиталізація певних бізнес-процесів, віддалена робота та інші зміни. Лідери мають бути готовими до цих викликів, розвиваючи нові компетенції управління у цифровому середовищі та в умовах інтеграції штучного інтелекту у бізнес-процеси.

Таким чином, можна зазначити, що стратегічна роль лідерства у формуванні компетентної організації є багатогранною та складною, що вимагає від сучасного лідера поєднання стратегічного мислення, емоційного інтелекту, технологічної грамотності та етичної відповідальності. Ефективність його управління визначається не лише здатністю досягати короткострокових результатів, але й

спроможністю створювати або розвивати ключові компетенції організації, які забезпечують довгострокову конкурентоспроможність та швидку адаптацію до умов зовнішнього середовища.

### **Література:**

1. Drucker P. *Management Challenges for the 21st Century*. New York: Taylor & Francis. 2001. 202 с.

2. Сенджи П. П'ята дисципліна. Мистецтво і практика організації, що навчається / пер. з англ. М. Хандога. Київ: Лабораторія. 2025. 512 с.

3. Bass B.M., Avolio B.J. Transformational Leadership: A Response to Critiques. In *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions* / ed. by M. M. Chemers and R. Ayman. San Diego: Academic Press. 1993. 49–80.

4. Teece J.D. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28, No. 13 pp. 1319–1350. URL: <https://www.jstor.org/stable/20141992> (дата звернення: 05.06.2024).