

**Г. Й. Островська,**

*кандидат економічних наук, доцент,*  
ORCID 0000-0002-9318-2258,  
e-mail: h.ostrovska@gmail.com,

**Р. П. Шерстюк,**

*доктор економічних наук, професор,*  
ORCID 0000-0001-6253-9421,  
e-mail: romsher85@gmail.com,

**Л. Я. Малюта,**

*доктор економічних наук, професор,*  
ORCID 0000-0002-7569-9982,  
e-mail: luda\_mal@ukr.net,

**В. А. Паляниця,**

*кандидат економічних наук, доцент,*  
ORCID 0000-0002-8412-8970,  
e-mail: palianytsia\_v@tntu.edu.ua,

*Тернопільський національний технічний  
університет імені Івана Пулюя, м. Тернопіль*

## ІМПЕРАТИВИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ЛІДЕРСТВА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ, ЗАСНОВАНОЇ НА ЗНАННЯХ

**Лідерство починається  
з особистих якостей лідера**

**Френсіс Хессельбайн**

*експертка у галузі лідерства  
та ефективного менеджменту*

**Постановка проблеми.** Менеджмент у 21 ст. стикається з новими викликами, пов'язаними з детермінантами економіки, заснованої на знаннях. П. Друкер, визнаючи важливість придбання, інтерпретації та комбінування знань, перетворення їх у практичну діяльність, зауважує, що сутність сучасного менеджменту полягає в продуктивному використанні знань [1]. Компанії, що працюють в умовах економіки, заснованої на знаннях, змушені шукати нові парадигми управління, які фокусуються на поширенні інформації та знань, вдосконаленні найважливіших компетенцій, розвитку знань і навичок співробітників, підтримці внутрішньо-організаційного навчання та прийняття нових управлінських рішень [2]. За значних соціально-економічних змін вагомого значення набувають технології управління лідерським потенціалом.

За умов якісних зрушень, особливо в контексті наддинамічної цифрової трансформації, мережевої взаємодії, соціалізації та екологізації економічних систем, глобальний успіх і постійний прогрес бізнес-структур, країн і регіонів забезпечується насамперед інтелектуальним лідерством. Сучасне розуміння інтелектуального лідерства ґрунтується на визнанні того, що лідерство є багаторівневим, різновимірним, факторно та функціонально детермінова-

ним феноменом. В умовах сьогодення формується нова архітектоніка його ресурсних, науково-технологічних, ринкових і цивілізаційних імперативів, що найкращим чином віддзеркалюється на сталому розвитку, структурній динаміці та міжнародній конкурентоспроможності країн.

У період міжнародної дослідницької активності з проблематики розвитку економіки, заснованої на знаннях, було відзначено такі передумови теоретичного та емпіричного аспектів, що зумовили актуальність цього дослідження:

– несистемність та розрізненість у дослідженнях теорій лідерства та моделей управління знаннями підприємства, що призводить до втрат у процесі адаптації закордонних моделей управління (наприклад, ощадливого виробництва);

– динамічний розвиток концепту інтелектуального лідерства підприємства, обумовлений зміною основної парадигми сталої конкурентної переваги;

– домінування ринку неявних знань на ринку знань міжнародного та вітчизняного рівнів;

– переважання управлінських якостей у компаніях, що створюють знання, з точки зору виконання афективних, регулятивних, нормативних та світоглядних функцій, заснованих на управлінні явними / неявними знаннями, на відміну від організа-

цій, які не визнають знання / зміни як нематеріальну цінність;

– низька продуктивність праці на українських підприємствах внаслідок їх неефективного менеджменту.

Феномен інтелектуального лідерства набуває особливого значення в епоху глобалізації та розвитку економіки, заснованої на знаннях. Саме інтелектуальні чинники стають ключовими в досягненні лідерства різнорівневих суб'єктів у глобальному висококонкурентному середовищі. Той факт, що результати досліджень, проведених вченими та експертами з усього світу, публікуються, обговорюються, аналізуються, оцінюються, критикуються й використовуються в практичному управлінні організаціями всіх типів, розмірів і сфер людської діяльності, свідчить про постійну стурбованість людства проблемою ефективного лідерства та її високу значущість для подальшого виживання й розвитку людства. У цьому контексті Дж. Бернс, лауреат Пулітцерівської премії з лідерства, заявив, що одним з універсальних прагнень нашого часу є прагнення до творчого лідерства.

Водночас світ перебуває в допарадигмальному стані, що визначається існуванням окремих теорій дослідження інтелектуального лідерства та його практики, які не мають комплексного концептуального обґрунтування. Вважаємо за потрібне донести розуміння не просто важливості, але й життєвої необхідності виявлення особистостей з видатними лідерськими якостями і тенденціями в контексті цілеспрямованої й послідовної підготовки до належного виконання соціальної місії. Адже більш ніж чвертьвіковий досвід розвитку нашої країни, по суті, залишається нереалізованим інтелектуальним потенціалом. Та й глибока системна криза, яку переживає країна, значною мірою спричинена кризою управління. Виявом останньої є відсутність високопрофесійних, відповідальних лідерів, які б глибоко розуміли нагальні потреби суспільства та бачили доцільні шляхи і засоби їх задоволення, дотримувалися загальнолюдських і професійних цінностей, культури, відрізнялися високою порядністю, чесністю, небайдужістю, самореалізацією соціальної та професійної суб'єктності та відповідальністю за долю країни та її народу.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Впродовж багатьох років тематика лідерства привертає значну увагу наукової спільноти. За останні 60 років було проведено більш ніж 2000 досліджень, спрямованих на визначення абсолютного стилю лідерства, рис особистості та поведінки великих лідерів. Однак жодне з цих досліджень не спромоглося створити чіткий профіль ідеального лідера.

В останні роки нові моделі розвитку лідерства запропоновані Дж. Альтманом [3], І. Бессерою [4], А. Фенвіком [5] та ін. Водночас М. Соуціком [6] у книзі «Лідерство 2050» проаналізовано вимоги, з якими, ймовірно, зіткнеться світова спільнота в най-

ближчі 35 років. В результаті автор запропонував поєднання національної, релігійної, економічної та етнічної ідентичності та об'єднання талантів, ресурсів і духу на місцевому та глобальному рівнях для створення синергії, що ґрунтується на визнанні взаємозалежності та спільності й описав перспективні, на його думку, сценарії подальшого розвитку лідерства.

Перлини лідерської мудрості донесені до світової спільноти Ф. Гессельбеїн [7], яка визнана У. Беннісом, П. Сенге, Дж. Коллінзом, П. Друкером та іншими провідними науковцями однією із найбільш інноваційних і натхненних лідерок сучасності. BusinessWeek назвала її «гранд-дамою американського менеджменту». Авторка ділиться своїм баченням лідерства: «Хороший лідер не повчає, а сам живе згідно з власними цінностями. Зрештою, саме від якостей та характеру керівника залежить успіх та кінцевий результат. Вся справа в етиці, співпраці, здібності до трансформації. Хороші лідери послідовні у своїх діях і цінностях. Якщо ми говоримо прекрасні речі, а поведимося протилежним чином, то рівень моральних цінностей і мотивації в колективі знижується. Хороший лідер – це живе втілення цінностей організації» [7].

Серед безлічі нагальних економічних проблем України важко вибрати ту, яку за рівнем вагомості та недостатнім станом вивченості можна порівняти з проблематикою інтелектуального лідерства суб'єктів економіки. Пропозиції та рекомендації вітчизняних дослідників нових підходів щодо вирішення питань лідерства в Україні також ґрунтуються на усвідомленні доцільності адаптації та використання як уже відомих моделей лідерства, так і пошуку й створення оригінальних рішень і моделей. Заслугує на увагу монографія за редакцією О. Романовського [8], науковий доробок авторів якої полягає в розвитку концепції лідерського потенціалу управлінської еліти за умов інформаційного суспільства, де основна увага акцентується на конкретних аспектах трансформації соціальних цінностей. Проблеми формування та розвитку інтелектуального лідерства суб'єктів господарювання, у тому числі країн як специфічних акторів глобальної економіки кристалізуються в роботі [9]. У цьому контексті автор підтверджує прямий зв'язок між якістю людського капіталу та економічним розвитком, який характерний для високорозвинених країн і є однією з головних причин відставання у розвитку найбідніших країн. Низкою авторів [10] побудовано модель лідерства, найбільш адекватну принципам і критеріям колективного мислення з метою її адаптації до пріоритетного використання в процесах і процедурах креативного менеджменту. Досліджуючи лідерство в системі управління знаннями, науковцями [11] розвинуто систему управління талантами, сформовано систему управління розширеним відтворенням новітніх знань та побудовано алгоритм формування системи мотивації на підприємстві в

контексті обміну знаннями. Тут домінує позиція щодо важливості креативності, математичних та аналітичних навичок, базового розуміння технологій і знань в процесі спілкування між людьми.

Доктрина інтелектуальної комерціалізації створює міцне підґрунтя для формування моделей лідерства, прогрес яких тісно пов'язаний з розвитком інтелектуальних продуктів як прояву людського таланту. Однак вона ще не об'єднана єдиною методологією, теоретичною конструкцією, не виокремлені її соціально-економічні аспекти, що стимулює поглиблення досліджень у цій царині. Формування цілісної концепції інтелектуального лідерства потребує розробки нового функціонально-змістового підходу для гармонійного поєднання аспектів розумової діяльності та практико-орієнтованої діяльності особистості, яка володіє інтелектуальною компетентністю. У цьому контексті інтелектуальну компетентність розуміємо як фундаментальну навичку, яка визначає міру засвоєння суб'єктом предметної галузі, характеризується особливим типом організації предметно-специфічних знань і ефективними стратегіями прийняття рішень за допомогою нестандартних методів, що продукуються ірраціональною компонентою мислення.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є поглиблення методологічного підґрунтя та розроблення рекомендацій щодо розвитку інтелектуального лідерства в процесі становлення економіки, заснованої на знаннях, задля досягнення та підтримки унікальних конкурентних переваг, забезпечених ефективним використанням інтелектуального потенціалу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Панорама наукових досліджень дає змогу стверджувати, що для опису сучасного світу широко використовується абревіатура VUCA, яка означає, що світові властива нестабільність (volatility), невизначеність (uncertainty), складність (complexity) і неоднозначність (ambiguity) [12–13]. У цьому контексті в управлінні підприємством виникають завдання, аналога яким у швидкозмінному світі немає, а значить, і не існує готового алгоритму їх вирішення. Відсутність вичерпних даних для прийняття управлінського рішення обумовлює управлінські ризики, передбачити наслідки яких у ситуації невизначеності дає змогу не так сувора логіка управлінця, як його інтуїція. Складність і неоднозначність зв'язків у ситуаціях, за яких необхідно приймати управлінське рішення, орієнтує на пошук варіативних підходів, включаючи альтернативні, нестандартні. Зазначені обставини об'єктивно зумовлюють креативність як домінуючу характеристику управління підприємством за умов VUCA-світу [14].

Ефективним інструментом організаційного управління в умовах VUCA-світу стає лідерство як один з системоутворюючих чинників підприємства, що забезпечує ефективне поєднання потенціалу групи людей для досягнення спільної мети. Посту-

лати лідерства: цінності – наявність у лідера внутрішньої потреби розвитку (самореалізації) у межах конкретної цінності; ціль – бачення лідером власної мети на основі його внутрішніх цінностей, яка гармонійно узгоджена з цілями підприємства; інструменти залучення – набір ефективних інструментів лідера з залучення персоналу в спільну діяльність. Отже, організаційне управління вимагає навичок креативного лідера, який володіє новими управлінськими практиками, спрямованими на активізацію здібностей і талантів членів підприємства, максимальне використання евристичного потенціалу кожного співробітника та створює умови для синергії – колективного вироблення нових знань в процесі співпраці. Слід очікувати, що розвиток лідерства призведе до нелінійного зростання виробничих показників діяльності підприємств, і найголовніше – забезпечить цілісність та стійкість їх функціонування в VUCA-світі.

Стратегічне бачення лідерства розуміємо як створення образу майбутнього та його втілення в життя, де управлінці-інтелектуали, як візіонери цього майбутнього, задають напрям. У цьому контексті в сфері концепції лідерства, як складової інтелектуального капіталу сучасних підприємств, визнана необхідність формування особливого типу лідерів (управлінців), які не лише залучають, утримують, навчають, розвивають, слухають і розуміють своїх підлеглих, але й забезпечують командне [15], партисипативне та інклюзивне [16] управління, тобто структуру прийняття рішень, що гарантує: лідери та підлеглі можуть ефективно та результативно співпрацювати. На думку Б. Джорджа та З. Клейтона, головне завдання сучасного лідера полягає в тому, щоб побудувати інклюзивну організацію, де кожен відчуватиме свою причетність. За цих умов можна досягти значного успіху [17].

Грунтуючись на наукових дослідженнях сучасних філософів, соціологів, психологів та економістів у контексті аспектів лідерства, зробимо спробу розвинути підхід щодо класифікації теорій лідерства в умовах економіки, заснованої на знаннях, та проаналізувати особливості вияву лідерства в діяльності підприємства.

Підхід щодо еволюційного аналізу теорій (концепцій) лідерства, полягає в такому.

1. Теорія лідерства, як частина відповідної моделі управління знаннями підприємства, є управлінською інновацією, що включає раціональні (засновані на явних знаннях) та ірраціональні (засновані на неявних знаннях) складові.

2. Класичні теорії лідерства змінюються теоріями, основу яких формує «ціннісний» підхід, де під «цінністю» розуміються управлінські компетенції – явні й неявні знання менеджера, що базуються на його досвіді та навичках. Отже, актуальності набувають ті теорії лідерства, які оперують брендовим ресурсом підприємства, інакше кажучи, немате-

ріальним активом, складовою якого є феномен лідерства.

3. У групі концепцій лідерства в економіці, заснованих на знаннях, що базуються на етичних засадах, питання відносин лідерів і послідовників набу-

ває вагомого значення і вирішується на основі явних і неявних етичних принципів, що домінують у західних концепціях лідерства.

Становлення лідерства в процесі еволюції відображено в наукових теоріях і концепціях (табл. 1).

Таблиця 1

## Еволюція концепцій і теорій лідерства

Автор / рік	Теорія, концепція	Підхід
<i>1. Класичні теорії лідерства</i>		
А. Маслоу (1954)	Мотиваційна концепція	Поведінковий
Дж. Келлі (1955)	Концепція «конструктивного альтернативізму»	Соціально-когнітивний
Ф. Фідлер (1967)	Модель ефективного лідерства	Ситуаційний
В. Врум та Ф. Йеттон (1973)	Модель ухвалення рішень	Ситуаційний
П. Герсі та К. Бланшар (1974)	Теорія ситуаційного лідерства	Ситуаційний
Д. Макгрегор (1964)	Теорія Х і теорія Y	Поведінковий
Ф. Голтон, К. Бірд, Е. Богардус, Ю. Дженнінгс (1967)	Теорія рис	Персоналістичний
<i>2. Нові теорії лідерства: концепції лідерства в економіці, засновані на знаннях</i>		
Дж. Мейер, П. Селовей (1990)	Теорія емоційного інтелекту	Поведінковий, ціннісний
Р. Фішер, А. Шарп (1998)	Теорія опосередкованого лідерства	Поведінковий
Д. Голман, Д. Бояціс (2000)	Концепція «первинного лідерства»	Поведінковий
К. Кешман (2000)	Теорія «внутрішнього стимулювання» лідерства	Поведінковий
Ф. Тромпенаарс, Ч. Хемпден-Тернер (2002)	Лідерство як управління парадоксами	Поведінковий, ціннісний
<i>3. Концепції лідерства в економіці, засновані на знаннях, що ґрунтуються на етичних принципах</i>		
Р. Грінліф, (1970)	Теорія лідерства-служіння	Ціннісний
Дж. Ліпман-Блюмен (1992)	Теорія сполучного лідерства	Ціннісний
Б. Басс, Б. Аволіо (1994)	Теорія трансформаційного лідерства	Ціннісний
Д. Бредфорд, А. Коен (1998)	Теорія «розподіленого» лідерства	Ціннісний
Б. Аволіо, В. Гарднер (2005)	Теорія автентичного лідерства	Ціннісний
М. Браун, Л. Тревіно (2005)	Теорія етичного лідерства	Ціннісний
Н. Тічі (2002)	Теорія «двигуна лідерства»	Ціннісний
Р. Черен, С. Дроттер та Дж. Ноел (2012)	Концепція «трубопроводу» лідерства	Ціннісний

Концепція лідерства, як управління явними та неявними знаннями в реальному і віртуальному просторі, еволюціонує від управління явними знаннями

в реальному просторі до управління неявними, що домінують у реальному і віртуальному просторі (табл. 2).

Таблиця 2

## Група концепцій лідерства

Вид знань / простір		Теорії лідерства	
Вид знань як об'єкт управління	Простір для управління	Період, рр.	Підхід в управлінні
Явні, неявні	Реальний	1967–1990 рр.	Персоналістичний, ситуаційний, поведінковий, соціально-когнітивний
Явні, <u>неявні</u>	Реальний, віртуальний	1990 рр. – донині	Ціннісний

Явні, неявні – домінанта виду.

Під інтелектуальним лідерством розуміємо здатність ефективного управління знаннями підприємства, що дає змогу формувати та захищати унікальні компетенції підприємства.

Управління знаннями підприємства – це концепція стратегічного управління, орієнтована на розвиток та ефективне використання інтелектуального потенціалу на основі методів управління та нових інформаційних технологій задля збільшення або створення цінності підприємства та забезпечення принципово нових конкурентних переваг [18].

Виходячи з необхідності побудови моделі менеджменту задля забезпечення інтелектуального лідерства вважаємо, що вказана модель в умовах економіки, заснованої на знаннях, має містити базову ідею моделі управління знаннями підприємства як системи; в умовах домінування неявних знань на міжнародному та вітчизняному рівнях – базову ідею моделі управління знаннями підприємства з виді-

ленням об'єктної бази та методичного інструментарію системи управління знаннями підприємства.

Зазначимо, що за останні роки відбулися суттєві зміни в технології формування нової моделі управління знаннями. Таку модель управління знаннями, що характеризується двовекторним спрямуванням, тобто, внутрішній вектор передбачає залучення в компанію перспективних технологій від зовнішніх розробників, а зовнішній – передання результатів корпоративних НДДКР, які з тієї чи іншої причини не затребувані самою компанією, Г. Чесбро назвав «відкритими інноваціями». Одним з інструментів реалізації відкритої моделі управління знаннями є використання інтернет-технологій. Компанії, реалізуючи принципово іншу модель управління знаннями, отримали лідерство та сформували «новий ешелон» компаній економіки, заснованої на знаннях. Характеристику відкритої моделі управління знаннями наведено в табл. 3.

Таблиця 3

**Характеристика відкритої моделі управління знаннями**

Вектор руху знань	Функціонал бізнесу	Відкрита модель
Зовнішній	Управління взаємовідносинами із зовнішніми суб'єктами управління знаннями	Горизонтальна взаємодія між різними суб'єктами комунікації сучасними засобами Інтернету
Внутрішній	Управління сферою R&D (дослідження і розробки)	Скорочений цикл «розроблення – впровадження інновацій (комерціалізація)». Залучення знань із високою цінністю із зовнішнього ринку (наприклад передання процесу досліджень на аутсорсинг).
	Управління конкурентоспроможністю бізнесу	Лідерство на ринку забезпечується відбором перспективних стартапів та їх швидкою комерціалізацією
		Лідерство в інноваційній цінності результатів розробок забезпечує лідерство на ринку
	Управління інтелектуальною власністю	Відкриті операції з інтелектуальною власністю і правами на неї. Генерування нових знань від використання об'єктів інтелектуальної власності іншими компаніями
Управління людським капіталом	Постійний персонал займається розробленням та обґрунтуванням вибору стартапів. Результати досліджень купуються на зовнішньому ринку або ж для їх виконання на конкурсній основі залучаються кращі фахівці	

Принцип інноваційної взаємодії, як зовнішній вектор відкритої моделі управління знаннями, передбачає «відкритість» процесів дослідження та розроблення, створення й просування на ринок спільних інноваційних продуктів і технологій на основі взаємодії підприємства з його зовнішніми контрагентами: постачальниками, споживачами, конкурентами, інноваційними посередниками, іншими інноваційно-орієнтованими суб'єктами господарювання, та забезпечується горизонтальними зв'язками.

Знання є специфічним ресурсом, який в умовах динамічного ринку повинен перетворюватися в джерело формування стійких конкурентних переваг.

Для цього підприємства повинні використовувати найсприятливіші, гнучкі та ефективні організаційні форми. Найефективнішими організаційними формами реалізації відкритої моделі управління знаннями є стратегічні альянси, віртуальні компанії та кластери. За умов економіки, заснованої на знаннях, заслуговують на увагу організаційні структури (моделі), більшість з яких тяжіє до різних варіантів робочих груп. У їх числі «адхократія» (від латин. «*ad hoc*»), «нескінченно плоска» (*infinitely flat*), «вибух зірки» (*starburst*), «вивернутий навиворіт» (*inverted*), «перевернута піраміда».

Сучасна модель управління знаннями підприємства є способом управління явними та неявними

знаннями як складовими раціонального та ірраціонального в єдиній системі. Таким чином, концепція інтелектуального лідерства в межах моделі управління знаннями підприємства повинна відповідати таким принципам:

1) орієнтування на філософію в контексті розвитку сучасними підприємствами інструментарію з вилучення неявних знань;

2) формування підприємствами наукового обґрунтування щодо розвитку корпоративної соціальної відповідальності;

3) забезпечення в умовах матеріальної мотивації співробітників психологічного клімату щодо зниження рівня стресу;

4) підтримання ефективної організаційної поведінки;

5) забезпечення на підприємстві: розвитку довіри, справедливості як одного із положень інституціональної економіки; умов для отримання неявного знання; ірраціональних компонентів в розумінні лідера бізнесу.

Модель управління знаннями підприємства подана на рисунку.



Рисунку. Модель управління знаннями підприємства

Сутність моделі управління знаннями полягає у розвитку інструментарію для вилучення неявного знання на підприємстві. У цьому контексті пропонуємо інструменти управління неявним знанням.

1. Розвиток наставництва молодих працівників досвідченими співробітниками.

2. Розвиток груп «самонавчання», в яких працівники, що підвищили кваліфікацію у зовнішніх навчальних закладах, пропонують нові теоретичні та практичні знання для загального використання на підприємстві.

3. Розвиток майданчиків-«екосистем», на яких співробітники здатні ефективно вирішувати поставлені завдання.

4. Підтримка готовності підприємств до вирішення завдань, які потребують високого рівня професіоналізму, у формі ділових (навчальних) ігор шляхом постановки перед командами нових теоретичних та практичних викликів.

5. Підвищення рівня гейміфікації з метою виявлення неявного знання в контексті: вирішення управлінських завдань в умовах високого інноваційного та інвестиційного ризику і високого рівня невизначеності майбутніх грошових потоків (для топ-менеджменту); рутинних тактичних завдань, які орієнтують співробітників на інноваційність у прийнятті рішень і досягненні результатів у виробничих процесах (для менеджерів середньої та нижчої ланки).

Таким чином, для досягнення інтелектуального лідерства сучасних підприємств необхідно мати: мережевий тип організаційної структури і можливість її швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища; наявність стратегії розвитку, орієнтованої на розробку випереджальних інновацій та впровадження сучасних методів управління; сформованість корпоративного інтелектуального капіталу, спрямованого на розвиток креативного мислення та інноваційної поведінки працівників підприємства; інноваційну корпоративну культуру; позитивну репутацію підприємства; відкриту систему інформації, що забезпечує інформаційну підтримку та безпеку інноваційної діяльності.

На сучасних підприємствах керівник будь-якого рівня априорі виступає як офіційний лідер свого підрозділу, що закріплено його посадовим статусом та наданими йому адміністративними повноваженнями. У реальності, що швидко змінюється, це має бути людина з нешаблонним мисленням і великим набором компетенцій.

На основі сказаного вище, розроблено вимоги до концепції інтелектуального лідерства в межах моделі управління знаннями підприємства та вимоги до професійних компетенцій керівника в управлінні неявним знанням (табл. 4).

Таблиця 4

**Основні положення концепції інтелектуального лідерства в умовах економіки, заснованої на знаннях**

Складові	Рівень	Вимоги до концепції лідерства
<i>Вимоги у межах моделі управління знаннями на підприємстві</i>		
Філософія засновників підприємства	Керівник	Ґрунтується на релігійних, філософських /нерелігійних (моральних, етичних) принципах
	Підприємство	Інституціоналізація положень, що закріплюють у реальному та віртуальному просторі філософію підприємства, моральні цінності та організаційну культуру та культуру знань
Модель трудових відносин	Керівник	Унікальність за такими положеннями теорій лідерства: - взаємодія «керівник-послідовники»; - цифрова основа лідерства
	Підприємство	- соціальне орієнтування підприємства
Сукупна факторна продуктивність	Керівник / підприємство	Національні особливості управління підприємствами
	Керівник	Домінування елементів управління неявним знанням (у складі ірраціонального) над явним (у складі раціонального), віртуального простору над реальним
<i>Вимоги до професійних компетенцій керівника в управлінні неявними знаннями</i>		
Характеристики	Керівник	Розширення можливостей та прав співробітників, скромність, автентичність, міжособистісне сприйняття, забезпечення напряму розвитку, керівництво як служіння
Професійні компетенції	Керівник	Володіння методичним інструментарієм моделі управління знаннями для виявлення неявного знання на підприємстві

Проблему формування лідерських компетенцій менеджерів, як успішних фахівців з управління людськими ресурсами вітчизняних підприємств, необхідно розглядати як стратегічне завдання для суспільства, освіти й науки. Формування у керівника лідерських компетенцій є важливим, оскільки: забезпечується здатність управлінців об'єднувати та вести за собою команду для досягнення поставлених цілей; уможливується ефективна організаційна діяльність лідера; зростає довіра колективу до авторитету лідера. Інтелектуальні властивості лідера подано в табл. 5.

Під управлінськими (лідерськими) компетенціями розуміються досвід та навички керівника, що реалізують світоглядну концепцію, інституціонально закріплену у філософії підприємства як його ментальної моделі. При цьому формування лідерської компетентності включає такі складові: ціннісно-

мотиваційну, фахову, функціональну, праксеологічну, індивідуально-психічну, суб'єкту та когнітивну.

Таким чином, найбільш ефективною моделлю сучасного лідера бізнесу є управлінець-інтелектуал з відповідним рівнем освіти та професіоналізму для планування та підтримки інноваційних бізнес-проектів, від генерації ідеї до її комерціалізації, тобто капіталізації власного та колективного інтелектуального потенціалу за допомогою засобів управління.

Основними взаємопов'язаними компонентами забезпечення успіху в контексті інтелектуального лідерства є: система управління знаннями та система розвитку динамічних здібностей з використанням високошвидкісної технологічної підтримки 5G.

Таблиця 5

**Інтелектуальні властивості лідера**

Чинники, що впливають на риси лідера	Зміст основних результатів досліджень
Інтелект	70 % досліджень про інтелект лідерів свідчать про те, що лідери мають вищий інтелект, ніж нелідери. Аналіз особистісних характеристик членів 305 королівських сімей Європи підтвердив, що високий інтелект підвищує цінність особистості як лідера. Загалом зроблено висновок: для того, щоб людина стала лідером, має значення його «співвідношення» з інтелектом послідовників
Розсудливість, здоровий глузд, швидкість прийняття рішень	Ці складові інтелекту позитивно пов'язуються з лідерством. Вказані критерії вважаються важливішими для лідерства за загальний інтелект
Ерудиція	Важливо володіти глибокими різнобічними знаннями, які цінуються в колективі
Інтуїція, проникливість, чутливість до ситуації	Здатність оцінювати ситуацію, знати, як діяти в конкретних умовах, так звана соціальна інтуїція, є характерними для багатьох лідерів. Також цінується здібність лідера висувати оригінальні і конструктивні ідеї у складних ситуаціях та вміння добиватися результату
Адаптивність	Традиційно розглядається закордонними дослідниками як складова інтелекту, пов'язана з лідерством. Для успіху лідера, адаптивність важливіша за високий показник інтелекту. Ця риса є компонентом соціального інтелекту, більш важливого для лідерства, ніж загальний інтелект

Побудова системи управління знаннями, яка відповідає стратегічним орієнтирам, є організаційною основою формування інтелектуального лідерства підприємства. Систему управління знаннями розуміємо як набір методик і технологій для ефективного вилучення, зберігання та трансферу знань.

Запровадження системи управління знаннями стає можливим за умови, коли підприємство досягає інституціональної стабільності та будує ефективну інформаційну інфраструктуру (табл. 6) [18].

Аналітичні додатки та інструменти бізнес-аналітики орієнтовані на роботу зі структурованими даними (1–3), вони є ІТ-фундаментом успішного управління. Проте найбільш зручна для сприйняття інформація перебуває в неструктурованій формі. Її частка у структурі всієї корпоративної інформації сягає 80 %. Тому для побудови багатофункціональної системи управління знаннями важливі засоби роботи з неструктурованою інформацією (4–5) [18].

Таблиця 6

**Інформаційна інфраструктура системи управління знаннями підприємства**

Складові інформаційної інфраструктури	ІТ-системи
1. Бази знань та сховища даних і знань	Data Warehouse
2. Засоби оперативної аналітичної обробки даних	On-Line Analytical Processing, OLAP
3. Засоби добування даних і текстів	Data Mining, Text Mining
4. Засоби управління документами, контентом та електронною поштою	Document management, Enterprise content management
5. Засоби управління зовнішніми інформаційними потоками	Enterprise content management
6. Засоби для організації спільної роботи	Collaboration
7. Засоби, що підтримують ухвалення рішень	Decision support

Система управління знаннями сприяє розвитку та ефективному використанню інтелектуального потенціалу співробітників. За цих умов вказана система повинна базуватися на культурно-ціннісному підході з метою зростання ефекту інтелектуального лідерства підприємства.

Розглядаючи систему розвитку динамічних здібностей серед основних елементів забезпечення успіху підприємства в контексті інтелектуального лідерства зазначимо, що динамічні здібності дають змогу створювати та реконфігурувати ключові ком-

петенції, відповідно до змін зовнішнього середовища. В цьому випадку конкурентна перевага, забезпечена динамічними здібностями підприємства, може перебувати і в сфері неявного знання, ускладнюючи цим процеси імітації. Тим самим, у співвідношенні здібностей та динамічних здібностей, у межах ієрархії, останні є категорією вищого порядку.

Ключову компетенцію розуміємо як синтез корпоративних знань та технологій, а також вибудовування відносин зі стейкхолдерами, що є результатом ефективно реалізованих динамічних здібностей.



Ключова компетенція є джерелом економічних, управлінських рента та рентах відносин, визначаючи довгострокову конкурентну перевагу підприємства. Саме вона розкриває синергетичний ефект від використання ресурсів та компетенцій, може знаходитися не лише в площині унікальності ресурсів, ринковому фокусуванні, організаційних здібностях, а й у взаємодії з державними інститутами, неформальними об'єднаннями та іншими учасниками економічної системи. Основними сферами формування ключових компетенцій є: управлінські навички, виробництво, технологія, логістика, маркетинг, інтеграційні зв'язки, бізнес-зв'язки. При взаємодії із зовнішнім середовищем підприємства, вияв ключових компетенцій у формі унікальних конкурентних переваг має бути ідентифікований різними групами стейкхолдерів.

В контексті сказаного, зазначимо наступне.

1. Для того, щоб підприємство було успішним, процес стратегічного вибору має бути неперервним. Підприємство повинно постійно створювати, відтворювати свої ключові компетенції або набувати нових. Вважаємо за очевидне, що дослідження стратегічного вибору підприємств в контексті забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах динамічного конкурентного середовища, необхідно здійснювати з позицій концептуального підходу щодо виявлення динамічних здібностей із-за складності формування унікального набору ефективних ресурсів. Поточний динамізм середовища унеможливає довгострокове володіння та експлуатацію не імітованих ресурсів, які могли б нести конкурентні переваги.

2. Посилення значимості чинника часу за умов зростання конкуренції та швидкості реакції змін зовнішнього середовища спричиняють перед підприємством необхідність пошуку та нарощування динамічних здібностей, в контексті реконфігурації ресурсів, процесів, відносин.

3. Зазначимо, що зростання конкурентоспроможності досягається, як правило, за рахунок унікальності та лідерства в ключових, а не базових компетенціях. У разі сучасного конкурентного ринку недостатньо створювати якісний продукт, необхідно формувати ключові компетенції, остаточні комбінації яких трансформуються в конкурентні переваги, унікальні для кожного підприємства.

В процесі проведених досліджень авторами розроблено рекомендації щодо розвитку сфери лідерства українськими суб'єктами господарювання.

1. Вивчення концепцій лідерства в країнах, які займають провідні позиції в умовах розвитку економіки, заснованої на знаннях, у відповідному регіоні (Південна Корея, Тайвань, Японія, Сінгапур, Гонконг тощо).

2. Формування психометричних показників – характеристик керівника-лідера, що забезпечує на

підприємстві творчу атмосферу довіри та справедливості.

3. Формування концепції лідерства з урахуванням духовно-моральної практики, що забезпечує об'єднання співробітників задля досягнення цілей підприємства.

4. Розробка, тестування та впровадження на підприємстві шкал виміру характеристик керівника-лідера.

5. Розробка, тестування та впровадження на підприємстві параметрів вимірювань економічних категорій економіки, заснованої на знаннях, в контексті сфери ірраціонального (довіра, справедливості) та їх використання для досягнення раціональних цілей підприємства.

6. Вивчення ефективності концепції лідерства на вітчизняних підприємствах щодо продуктивності праці, лояльності співробітників, плинності кадрів.

8. Створення спеціалізованого фонду, метою якого є підтримка перспективних досліджень з розробки концепції лідерства українських підприємств в умовах становлення економіки, заснованої на знаннях.

**Висновки.** Проведене дослідження дало змогу визначити інтелектуальне лідерство підприємства як здатність ефективного управління знаннями підприємства, що дає змогу формувати та захищати унікальні компетенції підприємства. Важливим синергетичним ефектом прагнення до інтелектуального лідерства підприємства з точки зору економічної ефективності є зростання цінності підприємства за рахунок накопичення нематеріальних активів.

В умовах сучасного підприємства основними компонентами забезпечення успіху в контексті інтелектуального лідерства є система управління знаннями та система розвитку динамічних здібностей з використанням високошвидкісної технологічної підтримки 5G. Цільове призначення системи управління знаннями полягає у збалансуванні суспільних потреб (вимог ринку), гуманітарного розвитку працівників і специфічних завдань щодо ефективного використання інтелектуального потенціалу підприємства. Для досягнення та підтримки конкурентних та інноваційних переваг важливим є створення нових знань, використання нового досвіду, а для цього необхідні управлінські (лідерські) компетенції як елемент інтелектуального потенціалу. Водночас динамічні здібності сприяють створенню нових «проривних» продуктів за допомогою нових управлінських рішень. За цих умов ефективно використання інтелектуального потенціалу в процесі інтегрування людських ресурсів та інформаційних технологій сприяє розвитку унікальних компетенцій, які на основі вибраних бізнес-процесів забезпечують досягнення визначених стратегій підприємства та зростання інтелектуального капіталу, що в підсумку створює цінність для споживачів та стейкхолдерів.

**Література**

1. Друкер П. Виклики для менеджменту XXI століття. КМ-БУКС, 2020. 240 с.
2. Ліпич Л. Г. Хілуха О. А. Кушнір М. А. Вплив інтелектуального капіталу на управління знаннями підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 3(71). С. 230-239. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-3-33>.
3. Altman J. 4 Modes of Leadership for the 21st Century. *Medium*. 2017. Apr. 14. URL: <https://medium.com/thingsflux/4-modes-of-leadership-for-the-21st-century-bfd159771a2c>.
4. Becerra I. Compassion Is a Vital Leadership Skill. *Forbes*. 2022. Jan 25. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/01/25/compassion-is-a-vital-leadership-skill/?sh=55339e0059ad>.
5. Fenwick A. A new model for leadership development in the 21st century. *HULT International Business School*. URL: <https://www.hult.edu/blog/a-new-model-for-leadership-development-in-the-21st-century/>.
6. Sowcik M. Leadership 2050: Critical Challenges, Key Contexts, And Emerging Trends (Building Leadership Bridges). Emerald Group Publishing. 4th edition. 2015. 300 p.
7. Hesselbein F. On Leadership. 2013. Jossey-Bass. 173 p.
8. Розвиток лідерського потенціалу національної гуманітарно-технічної та управлінської еліти: монографія / за ред. О. Г. Романовського. Харків, 2017. 292 с.
9. Tsybmal L. Conceptual principles of achieving intellectual leadership. *Economics & Education*. 2021. Vol. 06 (02). DOI: <https://doi.org/10.30525/2500-946X/2021-2-18>.
10. Petrenko V., Dzvinchuk D., Liutyi M., Ozminska I. 3S-Leadership model as a tool of using design thinking in the system of public governance. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*. 2022. No. 3(35). DOI: [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ijitss/30092022/7852](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijitss/30092022/7852).
11. Ostrovska H., Tsikh H., Strutynska I., Kinash I., Pietukhova O., Golovnyia O., Shehynska N. Building an effective model of intelligent entrepreneurship development in digital economy. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2021. Vol. 6 (13 (114)). P. 49–59. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.244916>.
12. Bogodistov Y. Draft of dynamic capabilities concept development. 2017. URL: <https://www.researchgate.net/publication/315789788>.
13. Sardak S., Krupskiy O. Dynamic capabilities of an enterprise: theoretical-practical basis, scope of application, measurement. *European Journal of Management Issues. Special Issue: Dynamic Capabilities of Firms*. 2017. № 25 (1). С. 36–42. DOI: <https://doi.org/10.15421/191706>.
14. Островська Г. Управління потенціалом промислових підприємств за критерієм динамічних здібностей. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна»*. 2021. Випуск 100. С. 78–87. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2021-100-08>.
15. Baker C. 9 Team Leadership Skills That Get Results. *Leaders*. 2022. URL: <https://leaders.com/articles/leadership/team-leadership/>.
16. Menocal A. R. What Does «Inclusive Governance» Mean? Clarifying Theory and Practice. *OECD Development Policy Papers*. 2020. No. 27. 34 p. URL: <https://odi.org/en/profile/alina-rocha-menocal/>.
17. George B., Clayton Z. True North: Leading Authentically in Today's Workplace, Emerging Leader Edition. Jogn Wiley & Sons Inc., 2022. 320 p.
18. Ostrovska H. Y. Maliuta L. Ya, Sherstiuk R. P, Lutsykyiv I. V., Yasinetska I. A. Development of intellectual potential at systematic paradigm of knowledge management. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2020. № 4. P. 171–178. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-4/171>.

**References**

1. Drucker, P. (2020). *Vyklyky dlia menedzhmentu XXI stolittia [Management Challenges for the 21st Century]*. KM-BOOKS [in Ukrainian].
2. Lipych, L. H. Khilukha, O. A. Kushnir, M. A. (2019). *Vplyv intelektualnoho kapitalu na upravlinnia znanniamy pidpriemstva [The impact of intellectual capital on the management of company knowledge]*. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy – Economics and enterprise management*, 3(71), pp. 230-239. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-3-33> [in Ukrainian].
3. Altman, J. (2017). 4 Modes of Leadership for the 21st Century. *Medium*. Retrieved from: <https://medium.com/thingsflux/4-modes-of-leadership-for-the-21st-century-bfd159771a2c>.
4. Becerra, I. (2022). Compassion Is a Vital Leadership Skill. *Forbes*. Retrieved from: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/01/25/compassion-is-a-vital-leadership-skill/?sh=55339e0059ad>.
5. Fenwick, A. A new model for leadership development in the 21st century. *HULT International Business School*. Retrieved from: <https://www.hult.edu/blog/a-new-model-for-leadership-development-in-the-21st-century/>.
6. Sowcik, M. (2015). *Leadership 2050: Critical Challenges, Key Contexts, And Emerging Trends (Building Leadership Bridges)*. Emerald Group Publishing. 4th edition.
7. Hesselbein, F. (2013). *On Leadership*. Jossey-Bass.
8. Romanovsky, O. (Ed.) (2017). *Developing the leadership potential of the national humanitarian, technical and managerial elite*. Kharkiv [in Ukrainian].
9. Tsybmal, L. (2021). Conceptual principles of achieving intellectual leadership. *Economics & Education*, 06 (02). DOI: <https://doi.org/10.30525/2500-946X/2021-2-18>.
10. Petrenko, V., Dzvinchuk, D., Liutyi, M., Ozminska, I. (2022). 3S-Leadership model as a tool of using design thinking in the system of public governance. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*, 3(35). DOI: [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ijitss/30092022/7852](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijitss/30092022/7852).
11. Ostrovska, H., Tsikh, H., Strutynska, I., Kinash, I., Pietukhova, O., Golovnyia, O., Shehynska, N. (2021). Building an effective model of intelligent entrepreneurship development in digital economy. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 6 (13 (114)), pp. 49–59. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.244916>.
12. Bogodistov, Y. (2017). Draft of dynamic capabilities concept development. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication/315789788>.

13. Sardak, S., & Krupskiy, O. (2017). Dynamic capabilities of an enterprise: theoretical-practical basis, scope of application, measurement. *European Journal of Management Issues. Special Issue: Dynamic Capabilities of Firms*, 25 (1), pp. 36–42. DOI: <https://doi.org/10.15421/191706>.

14. Ostrovska, H. (2021). Upravlinnia potentsialom promyslovykh pidpriemstv za kryteriiem dynamichnykh zdibnosti [Industrial enterprises potential management by the dynamic capabilities criterion]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina serii «Ekonomichna» – Bulletin of V.N. Karazin Kharkiv National University Economic Series*, 100, pp. 78–87. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2021-100-08> [in Ukrainian].

15. Baker, C. (2022). 9 Team Leadership Skills That Get Results. *Leaders*. Retrieved from: <https://leaders.com/articles/leadership/team-leadership/>.

16. Menocal, A. R. (2020). What Does «Inclusive Governance» Mean? Clarifying Theory and Practice. *OECD Development Policy Papers*, 27. Retrieved from: <https://odi.org/en/profile/alina-rocha-menocal/>.

17. George, B., Clayton, Z. (2022). True North: Leading Authentically in Today's Workplace, Emerging Leader Edition. Jogn Wiley & Sons Inc.

18. Ostrovska, H. Y. Maliuta, L. Ya, Sherstiuk, R. P, Lutsykyv, I. V., Yasynetska, I. A. (2020). Development of intellectual potential at systematic paradigm of knowledge management. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 4, pp. 171–178. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-4/171>.

### **Островська Г. Й., Шерстюк Р. П., Малиута Л. Я., Паляниця В. А. Імперативи інтелектуального лідерства підприємства в умовах економіки, заснованої на знаннях**

Стаття присвячена питанням інтелектуального лідерства сучасного підприємства в умовах економіки, заснованої на знаннях. Досліджено генезис парадигмальних засад інтелектуального лідерства. Здійснено еволюційний аналіз теорій (концепцій) лідерства та сфокусовано увагу на ціннісному підході, що базується на явних і неявних знаннях та етичній поведінці. Дано авторське визначення сутності категорій «управління знаннями підприємства», «інтелектуальне лідерство», «управлінська компетенція» та «ключова компетенція» в розрізі нових парадигм конкурентного середовища. Набуло подальшого розвитку науково-методичне підґрунтя управління інтелектуальним лідерством підприємств в розрізі таких домінант, як система управління знаннями та система розвитку динамічних здібностей, охарактеризовано їх цільове призначення, взаємозалежність. Наголошується на необхідності та доцільності впровадження відкритої моделі управління знаннями на підприємстві. Виокремлено основні принципи концепції лідерства в моделі управління знаннями підприємства. Доповнено функції топ-менеджменту в контексті концепції інтелектуального лідерства, функцією вищого рівня – світоглядною, що використовує інструменти, які ідентифікують явні та неявні знання для управління підприємством в реальному й віртуальному просторі. Запропоновано інструменти управління неявним знанням. Розроблено вимоги до концепції лідерства в межах моделі управління знаннями підприємства в ракурсі теоретичних, інституційних та економічних положень. Дано рекомендації щодо розвитку сфери лідерства українськими суб'єктами господарювання. Результати застосовні для розробки національних теорій лідерства, моделі управління знаннями, практики розвитку управлінських компетенцій економіки, заснованої на знаннях, розвитку інструментарію з добування неявного знання на підприємстві за умов гібридизації реального і віртуального простору управління.

*Ключові слова:* інтелектуальне лідерство, теорії лідерства, лідер, інтелектуальний потенціал, явні та неявні знання, управлінські компетенції, організаційна поведінка.

### **Ostrovska H., Sherstiuk R., Maliuta L., Palianytsia V. Imperatives of Enterprise Intellectual Leadership in a Knowledge-Based Economy**

The article is devoted to the issues of modern enterprise intellectual leadership in a knowledge-based economy. The genesis of intellectual leadership paradigmatic foundations is studied. An evolutionary analysis of leadership theories (concepts) is carried out and attention is focused on the value-based approach based on explicit and tacit knowledge and ethical behavior. The author's own definition of "enterprise knowledge management", "intellectual leadership", "managerial competence" and "key competence" categories essence in the context of new paradigms of the competitive environment is given. The scientific and methodological basis for managing the intellectual leadership of enterprises in the context of such dominants as the knowledge management system and the system of dynamic abilities development has been further developed, their purpose and interdependence have been characterized. The necessity and expediency of introducing knowledge management open model at enterprise is emphasized. The basic principles of leadership concept in the model of enterprise knowledge management are allocated. The functions of top management in the context of intellectual leadership concept are supplemented with a higher level function – the worldview function, which uses tools that identify explicit and tacit knowledge to manage the enterprise in real and virtual space. The tools for managing tacit knowledge are proposed. The requirements for the concept of leadership within the enterprise knowledge management model are developed in terms of theoretical, institutional and economic provisions. Recommendations for the development of leadership by Ukrainian business entities are given. The results are applicable to the development of national theories of leadership, a model of knowledge management, the practice of developing of the knowledge-based economy managerial competencies, and the development of tools for extracting tacit knowledge at an enterprise in the context of real and virtual management space hybridization.

*Keywords:* intellectual leadership, leadership theories, leader, intellectual potential, explicit and tacit knowledge, managerial competences, organizational behavior.

Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)



Стаття надійшла до редакції 18.04.2023