

УДК 005.35:330.341.1:502.131.1

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.206.361-367>**Красностанова Н.Е.**

кандидат економічних наук

Національний університет «Одеська політехніка»

Krasnostanova Nataliya

PhD in Economic Sc.

Odessa Polytechnic National University

Пістун І.І.

Національний університет «Одеська політехніка»

Pistun Ivan

Odessa Polytechnic National University

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У статті проаналізовано та узагальнено методологічні підходи до дослідження феномену інтелектуального лідерства як чинника сталого розвитку та імперативів його прояву в економічному середовищі. Здійснено спробу осмислення проблеми інтелектуального лідерства. Охарактеризовано сутність інтелектуального лідерства, його прояви, основні детермінанти формування. Проаналізовано світову практику чим підтверджено значимість інтелектуальних ресурсів в організаціях. Визначено, що інтелектуальне лідерство співставляється з національним інтересом, тому що за його допомогою формується стале середовище, яке забезпечить нові цілі політики держави. Обґрунтовано інтелектуальне лідерство як ефективна стратегія для залучення нових клієнтів організації. Визначено основні показники, за якими оцінюють ефективність реалізації інтелектуального лідерства.

Ключові слова: інтелектуальне лідерство, імперативи інтелектуального лідерства, інтелектуалізація, глобальний інноваційний простір, інноваційні стратегії, стратегії інтелектуалізації економічної діяльності.

INTELLECTUAL LEADERSHIP AS A FACTOR OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

The article analyzes and summarizes methodological approaches and practical recommendations for studying the phenomenon of intellectual leadership as a factor of sustainable development and the imperatives of its manifestation in the economic environment. When conducting the research, a method such as content analysis was used. An attempt was made to understand the problem of intellectual leadership. The essence of intellectual leadership, its manifestations, and the main determinants of its formation are characterized. World practice is analyzed, which confirms the importance of intellectual resources in organizations. It has been determined that, unlike traditional forms of leadership, intellectual leadership focuses on demonstrating competence and providing valuable insights, building trust in the team. Intellectual leadership is substantiated as an effective strategy for attracting new customers, which proceeds from the fact that the main support of any organization is a leader who owns his own area of leadership, the ability to work effectively in a team of complementary leaders. The implementation of intellectual leadership leads, first of all, to the formation of corporate intellectual capital and increasing the intellectual level of personnel at enterprises, organizations, and institutions. During the study, recommendations were developed for the development of intellectual leadership in Ukraine, among which the need to study the concept of leadership in countries that occupy leading positions in the development of a knowledge-based economy in the relevant regions (Singapore, Japan, Iceland, Taiwan, Finland, Hong Kong) should be highlighted, formation of a number of psychometric indicators characteristic of manager-leaders who provide a creative atmosphere of justice and trust in enterprises and development, testing and implementation of scales that measure certain characteristics of manager-leaders. A conclusion is drawn regarding the definition of the intellectual properties of a leader, as well as the key skills by which the effectiveness of their implementation is assessed.

Keywords: intellectual leadership, imperatives of intellectual leadership, intellectualization, global innovation space, innovation strategies, strategies for intellectualization of economic activity.

JEL classification: O15.

Постановка проблеми. Друкер П., підкреслюючи велике значення проникання інтелектуалізації в життя людей, затверджував, що найсуттєвіше у сучасному менеджменті це продуктивне використання знань [6]. Враховуючи значні зміни у суспільстві, необхідно впроваджувати сучасні інновації керування лідерським капіталом, якій забезпечує глобальний прогрес країн. Інтелектуальне лідерство набуває виняткового призначення для економіки, яка заснована на знаннях. Інтелектуальні чинники стають провідними у глобальному неймовірно конкурентному середовищі. Сучасні концепції інтелектуального лідерства у наукових дослідженнях поки що недостатньо представлені.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ідеї лідерства постійно притягують увагу науковців. У цьому плані особливо заслуговує на увагу монографія О. Романовського та його колег [11], розробки яких полягали в аналізі лідерського потенціалу в інформаційному суспільстві, де увага робиться на переосмислення соціальних цінностей. Скарби лідерських здібностей донесені до цивілізованого світу Френсіс Гессельбейн, «гранд-дамоу менеджменту США», яка визнана багатьма провідними науковцями найодухотворенішою лідеркою сьогодення. Вона таким чином визначала лідерство: «досконалі лідери.... живуть згідно з приватними цінностями, які є персоніфікацією цінностей організації» [16].

Проблеми інтелектуального лідерства як чинника розвитку соціума обговорювалися в роботах Л. Цімбала, де автор визначав пряму залежність між людським капіталом та розвитком країн [11; 20]. Ця думка була відображена в працях І. Каленюка, С. Нікезиса, С. Проніна [7; 17]. Аналіз впливу інтелектуального лідерства на становлення та розвиток сучасних університетів проводила К. Чихаріна [12]. Науковий доробок авторів Р.П. Шерстюк та Г.Й. Островської полягав в розвитку концепції лідерського ресурсу політико-управлінської еліти [13].

Проте багатогранність та різноманітність поняття «інтелектуальне лідерство» ще дають широкий простір для наукових досліджень, тому що немає чіткого у підході до розкриття його суті. Концепція інтелектуальної комерціалізації створює міцне підґрунтя для формування нових типів лідерства, поява яких тісно залежить від створення інтелектуальних виробів.

Метою дослідження є аналіз теорій сьогоденного лідерства та надання рекомендацій щодо вбудови інтелектуального лідерства публічних службовців в процесі розвитку економіки, заснованої на знаннях.

Виклад основних результатів дослідження. Розвиток країни потребує стратегічного керівництва лідерством, зокрема, впровадження інтелектуального лідерства, яке орієнтується на інновації, отриманні знання та може надихати суспільство на цілі, спрямовані на майбутнє. Тому вирішального значення в зміцненні та розвитку України набуває підготовка майбутніх фахівців через необхідність формування нової генерації інтелектуальних лідерів. А. Длігач підкреслює, що

стратегічні підходи до післявоєнного економічного прориву України, зосереджені на інноваціях, цифровізації та інтелектуальному лідерстві, як чинників сталого розвитку [4].

Інтелектуальне лідерство відіграє ключову роль у поступальному руху кожної країни. Початок існування поняття «сталий розвиток» (CD - sustainable development) пов'язують з Г. Брундланд, яка в звіті «Наше спільне майбутнє», підкреслила, що гасло нового світу вимагають навчання майбутніх лідерів в пряму забезпечення добробуту для майбутніх поколінь. Для вирішення цього необхідні механізми втілення інноваційних ідей в розвиток суспільства [18]. Тому вдалим є інтерпретація А. Аتكіссоном поняття «сталого розвитку» як «цілеспрямованого процесу впровадження інновацій і системних змін» [14].

Зміст інтелектуального лідерства Г. Островська розуміє як здатність ефективного управління знаннями сталого розвитку для створення унікальних компетенцій лідерів [8]. Л. Цимбал уточнює, що інтелектуальне лідерство характеризується нізкою складників, до яких відносяться:

- різноплановість (психологічні, соціальні, інституційні, конкурентні, процесні, результативні);
- суб'єктність (особистість, група, колектив, компанія/корпорація, локалітет, країна, інтеграційне об'єднання);
- багаторівневність (локальне, регіональне, національне, глобальне);
- терміновість (епізодичне, тимчасове, усталене);
- трансдисциплінарність (творча діяльність, транскультура) [11].

Л. Ганущак трактує інтелектуальне лідерство в будь-якій системі (організації, території) як статус, позиція, положення в професійній сфері, що дозволяють диктувати «правила гри» на ринку інтелектуального капіталу і впливати на поведінку економічних суб'єктів, спонукаючи їх відтворювати нові знання і сприяти процесу стимулювання креативного мислення [2].

В.А. Дранник розглядає інтелектуальне лідерство в межах будь-якої системи: організації, підприємстві, регіону та трактує його як статус, позицію, положення в професійній сфері. Це дозволяє активізувати винахідливість лідерів [5, с. 13].

Якщо об'єднати ці висловлювання, то можна дійти висновку, що інтелектуальне лідерство - це здатність індивіда впливати на інших через свій світогляд, що дозволяє досягнути спільних цілей. На відміну від традиційних форм лідерства, воно акцентує увагу на демонстрації компетентності та наданні цінних інсайтів, формуючи цим авторитет та довіру в колективі. Слід зазначити, що інтелектуальне лідерство - це оптимальна стратегія для залучення нових клієнтів, пропонує потенційної аудиторії цікаві відкриття у різних аспектах.

Ефективним інструментом управління в умовах

VUCA-світу (V-нестабільність, volatility, U-невизначеність, uncertainty), C- складність, complexity, A-неоднозначність, ambiguity) стає інтелектуальне лідерство як чинник сталого розвитку, що забезпечує ефективне поєднання потенціалу групи людей для досягнення спільної мети. Слід очікувати, що зміна сутності лідерства посилить його стійкість у світі, що перетворюється.

Інтелектуальне лідерство співставляється з національним інтересом, тому що за допомогою інтелектуального ресурсу формується стає середовище, яке забезпечить нові цілі політики держави. Особливої актуальності набуває трансформація нового лідерства відповідно до світових тенденцій.

Узагальнення теоретичних концепцій до розуміння

інтелектуального лідерства визначає низку його суб'єктів, їх характеристики, що проявляються на різних рівнях і обмежуються часовими рамками (рис. 1).

Грунтуючись на розвитках сучасних філософів, психологів та соціологів у контексті лідерства, запропонуємо класифікацію теорій лідерства для економіки, заснованої на знаннях, та проаналізувати особливості впливу цього лідерства на діяльність установ.

Інтелектуальне лідерство надасть можливість сформулювати в країні унікальний інтелектуальний капітал для реалізації індивідуальності лідерів сучасності. Пропонований напрям надзвичайно важливий для українського суспільства, оскільки може забезпечити якісні перетворення в країні та підвищити добробут населення.

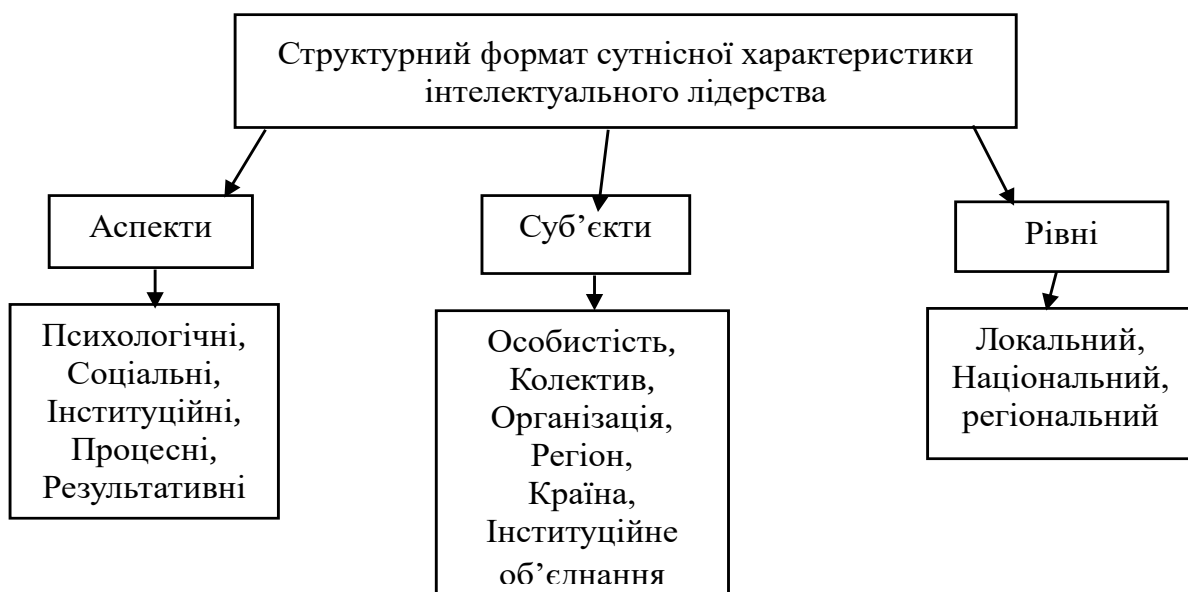


Рис. 1. Структурний формат сутнісної характеристики інтелектуального лідерства

Джерело: узагальнення авторами на основі [3, 7; 19]

Теорія лідерства є відповідною частиною системи управління знаннями підприємства чи регіону країни, що включає раціональні (явні знання) та ірраціональні (неявні) елементи. Усталені теорії лідерства змінюються сучасними, які орієнтуються на спільні цінності. У даному контексті цінність розглядається як управлінські компетенції, знання лідерів, що базуються на їх досвіді та навичках.

Концепції лідерства економіки, заснованої на знаннях, базуються на етичних засадах, відносин лідерів і його команди, створюються на основі етичних норм, що використовуються у західних концепціях лідерства.

Актуальність набувають ті теорії лідерства, які використовують нематеріальні активи. Становлення лідерства в процесі еволюції відображено в багатьох наукових теоріях (табл. 1).

Нова економіка сьогодні - це галузі з високою питомою вагою нематеріального, людського капіталу, такі, як інформаційно-комунікаційні технології, освіта, наука та інтелектуальні послуги [15]. Лідерство в сучасних реаліях - це питання існування, самозбереження та розвитку організацій, регіонів чи країн.

Інтелектуальне лідерство має на увазі здатність лідера впливати на інших за допомогою знань, мудрості та продуманої взаємодії, приділяючи особливу увагу обміну знаннями, наставництву, розвитку творчих здібностей та керівництву розумінням для досягнення значних змін та досягнення справедливості. Воно може включати створення середовища для впровадження креативних ідей, розробку переконливого бачення та використання когнітивного та емоційного інтелекту для побудови міцних відносин та вирішення складних проблем.

Таблиця 1

Концепції лідерства в економіці, засновані на знаннях

Автор / рік	Назва	Внутрішня природа теорії
Р. Грінліф (1970)	Теорія лідерство-служіння чи «службове лідерство» (servant leadership)	Лідер ставить на перше місце служіння своїй команді, ставлячи їх потреби вище за особисті. Лідер прагне задовольнити потреби інших, а чи не зосереджений особистих інтересах.
Дж. Ліпман-Блюмен (1992)	Теорія сполучного лідерства (connective)	Лідер повинен вміти встановлювати зв'язки між своїми спонуканнями та цілями, а також цілями та спонуканнями підлеглих.
Б. Бас, Б. Аволіо (1994)	Теорія трансформаційного (перетворюючого) лідерства	Моральний вплив на відомого, що перетворює його особистість. Трансформаційним лідерам властива терпимість до помилок послідовників.
Д. Голдман (1995)	Теорія емоційного інтелекту	Злиття п'яти навичок (самосвідомість, емпатія, саморегуляція, соціальні навички, мотивація) у систему показало, що в умовах прискорення змін у суспільстві людині необхідно не тільки мати навички, а й їх удосконалювати.
Д. Бредфорд, А. Коєн (1998)	Теорія «розподіленого» (shared) лідерства	У команді, яка працює над проектом, не обов'язково мати одного лідера. Після завершення певного етапу проекту перший лідер поступається місцем іншому члену групи, компетенція та знання якого важливі для наступного етапу. Цей процес «естафетної» передачі лідерства продовжується до повної реалізації проекту.
Д. Ульрих (2005)	Лідери цифрової доби	Лідер-стратег бачить майбутнє в масштабах ринку, що постійно змінюється. Виконавець оперативно вирішує завдання. Менеджер з талантів допомагає людям у розкритті сильних сторін на благо собі та організації, де вони працюють. Лідер тренує та розвиває людей. «Парадокс-навігатор» орієнтується в неймовірних ситуаціях і гармонійно інтегрують рішення, які на перший погляд суперечать один одному.
Н. Тічі (2002)	Теорія «двигуна лідерства» (Leadership Engine)	Досягненням роботи організації є наявність лідерів на всіх рівнях. Щоб забезпечити ефективне лідерство лідери топ-рівня мають виховувати лідерів на нижчих рівнях управління. Щоб виховувати нових лідерів, чинні лідери повинні мати так звану «передану точку зору» (teachable point of view), тобто загальним баченням, яку вони передають іншим.
Р. Черен, С. Дротер, Дж. Ноєл (2012)	Теорія «трубопроводу» лідерства (leadership pipeline)	Лідер просувається по шести «сходах майстерності»: - від управління собою до управління іншими; - від управління підлеглими до управління менеджерами; - від управління менеджерами до функціонального менеджера; - від функціонального менеджера до бізнес менеджера; - від бізнес менеджера до групового менеджера; - від групового менеджера до менеджера організації

Джерело: узагальнено авторами на основі [9; 11; 15; 20]

Проблема формування лідерських компетенцій менеджерів, як керівників людьми, повинна розглядатися як стратегічна мета для освіти й науки. Набуття лідерських компетенцій є дуже важливим, оскільки:

- розкривається потенціал управлінців

спрямовувати команду для досягнення поставлених цілей;

- інтелектуальне лідерство є ключом до успіху;
- зростає довіра колективу до лідеру.

Інтелектуальні властивості лідера вказані у табл. 2.

Таблиця 2

Інтелектуальні властивості лідера

Властивості	Суть
Креативне мислення, сприйняття, відчуття, розуміння	Лідери мають вищий інтелект, ніж їх підлеглі. Для того, щоб людина стала лідером, необхідно порівняти її властивості з інтелектом послідовників
Оперативність ухвалення управлінських рішень	Чинник оперативності вважаються найважливішим для лідерства, першорядним компонентом лідерського потенціалу
Комунікативні навички, глибокі знання, широка обізнаність з подіями	Важливо володіти глибокими різнобічними знаннями, майстерністю спілкування та вмінням налагоджувати зв'язки
Візіонерство, чутливість до ситуації, інтуїція	Наявність інтуїції, здібність висловувати оригінальні ідеї та досягати результату є характерним для багатьох лідерів.
Адаптивність, сприяння творчості, пристосування	Адаптивність визначає здатність лідера до ефективного функціонування в мінливих обставинах.

Джерело: узагальнення автором на основі [1; 16]

Чинниками, що впливають на риси лідера в організації, стають:

- ✓ професійні навички та експертиза учасників команди;
- ✓ здатність до інноваційного мислення;
- ✓ підприємницькі здібності;
- ✓ наявність лідера, здатного мотивувати команду та приймати стратегічні рішення.

Для досягнення інтелектуального лідерства на різних рівнях управління необхідно мати:

- мережевізацію організаційної структури і її швидку реакцію на зміни у зовнішньому середовищі;
- стратегію розвитку, яка прогнозує випереджаючі інновації і впроваджує сучасні методи управління;
- наявність інтелектуального капіталу, спрямованого на креативне мислення і інноваційну поведінку працівників;
- інноваційну корпоративну культуру та добрий імідж організації;
- МІС, що надає інформаційну підтримку і гарантує безпеку діяльності [8].

Впровадження інтелектуального лідерства приводить до таких результатів:

- ✓ формування корпоративного інтелектуального капіталу і підвищення інтелектуального рівня персоналу;
- ✓ досягнення високих наукових результатів і створення прикладних розробок, які реалізуються в практичних інноваціях;
- ✓ створення умов для роботи персоналу, що сприяють найкращій реалізації інтелектуального потенціалу співробітників.

Отже, стратегічне бачення сучасного лідерства ми бачимо як створення та реалізацію образу майбутнього, де інтелектуальний лідер задає певний напрям. У ході дослідження були розроблені рекомендації щодо розвитку інтелектуального лідерства в Україні:

- формування концепції лідерства, що враховувати духовно-моральні практики;
- вивчення концепції лідерства в країнах, що займають провідні позиції в економіці, заснованої на знаннях (Гонконг, Ісландія, Сінгапур, Тайвань, Фінляндія, Японія);
- формування переліку психометричних показників, характерних для менеджерів-лідерів, які забезпечують творчу атмосферу справедливості й довіри на підприємствах;
- розробка, апробація та впровадження шкал, що вимірюють характеристики менеджерів-лідерів;
- розробка, апробація та впровадження параметрів вимірювання економічних категорій та їх застосування для досягнення цілей підприємства;
- дослідження ефективності концепції лідерства

з точки зору продуктивності праці, відданості працівників організації.

Хоча інтелектуальні лідери привертають увагу знаннями, оригінальними ідеями та глибоким інсайтом, саме їхня впевненість, підкріплена пристрастю до своєї справи, дозволяє їм реально впливати на ринки та надихати аудиторію на зміни. Інтелектуальні лідери мають глибокі знання у своїй сфері, їх головна риса - здатність не просто брати участь у дискусіях, а й перетворювати їх - змінювати їхній напрямок і розвивати. Інтелектуальні лідери вміють кинути виклик усталеному порядку, стимулюючи зміни та прогрес у своїй галузі. Схильність до комунікації дозволяє їм ділитися своїми ідеями, ставати каталізаторами глибших обговорень та спонукати аудиторію критично осмислювати ключові питання.

Часто вважають, представляючи інтелектуального лідера, що це - високопоставлений керівник чи відома постать. Проте інтелектуальне лідерство може виявлятися на будь-якому рівні ієрархії організації чи професійного середовища. Один із найкращих підходів до виявлення інтелектуальних лідерів усередині компанії - визначити співробітників, які мають найбільш глибоке практичне розуміння ключових тем, у яких компанія прагне зміцнити свої позиції. Далі важливо оцінити, наскільки людині комфортно виступати привселюдно. Іноді в компанії є «закулісні» експерти, які розробляють ідеї, та публічні представники, які готові ефективно поширювати їх та розвивати дискусію. Нерідко у компанії потрібно сформувати кілька інтелектуальних лідерів, кожен із яких спеціалізується на своєму напрямку та доповнює інших, посилюючи загальний внесок у розвиток ідейного впливу компанії в інформаційному полі.

Висновки. Проведений аналіз свідчить про специфічні особливості формування лідерства в сфері сталого розвитку. Проведене дослідження дало змогу визначити інтелектуальне лідерство як здатність управління знаннями та формування унікальних компетенцій у команді. Синергія інтелектуального лідерства з точки зору економічної ефективності є зростання цінності за рахунок накопичення нематеріальних активів.

Вияв інтелектуального лідерства залишає великий простір для його подальшого аналізу як з точки зору виявлення кількісних залежностей, ролі інтелектуальних факторів, так й в контексті поглибленого дослідження факторів і механізмів досягнення лідерства за допомогою накопичення та реалізації інтелектуальних ресурсів.

Перспективами подальших досліджень вбачаємо впровадження загальнолюдського досвіду інтелектуального лідерства.

Список використаних джерел:

1. Вінтоняк В.Ф., Кузіна В.Д. (2020). Інтелектуальне лідерство в системі освіти. Вісник Національного університету оборони України, № 1(54). С. 58-65. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2020-54-1-58-65>
2. Ганущак-Єфіменко Л.М., Щербак В.Г. (2021). Інноваційно-інтелектуальне лідерство як чинник розвитку освітньо-підприємницької екосистеми університету. Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конференції «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації»: тези доп., (Київ, 8 жовтня 2021 р.). Київ :

КНУТД, С. 10-11. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/18870?locale=uk>

3. Гречанюк О.Ф., Дяченко Н.П. (2025). Роль інтелектуального капіталу у розвитку стартапів. VI міжнар. наук.-практ. конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи», С. 44-46. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/328858>
4. Длігач А. (2025). Інновації, цифровізація та інтелектуальне лідерство: стратегія українського прориву. Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку : зб. матеріалів X Міжнар. наук.-практ. конф., (28 берез. 2025 р.). Київ : КНЕУ, С. 22-32. URI: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/51039>
5. Дранник В.А. (2012). Лідерство як засіб вдосконалення процесу управління в трудовому колективі. Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка, № 3. С. 10-15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKPI_fpp_2012_3_4
6. Друкер П. (2020). Виклики для менеджменту XXI століття. КМ-БУКС, 240 с. ISBN 978-966-948-377-5.
7. Каленюк І.С. Цимбал Л.І. (2020). Глобальна парадигма інтелектуального лідерства країн. Міжнародна економічна політика, № 1-2(32-33). С. 8-26. DOI: https://doi.org/10.33111/iep.2020.32_33.01
8. Островська Г.Й., Шерстюк Р.П., Малюта Л.Я., Паляниця В.А. (2023). Імперативи інтелектуального лідерства підприємства в умовах економіки, заснованої на знаннях. Економічний вісник Донбасу, № 2 (72). С. 62-72. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-62-72](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-62-72)
9. Owen, H., Hodgson, V., & Gazzard, N. (2004). *The Leadership Manual: Your Complete Practical Guide to Effective Leadership*. London: Pearson/Prentice Hall. ISBN 978-0-273-67551-8.
10. Романовський О.Г., Поноіарьов О.С. (2017). Розвиток лідерського потенціалу національної гуманітарно-технічної та управлінської еліти: монографія. Харків: ФОП Мезіна В.В., 292 с. URI: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/33727>
11. Цимбал Л.І. (2019). Інтелектуальне лідерство в парадигмі глобального економічного розвитку : монографія. Київ: КНЕУ, 343 с. ISBN 978-966-926-192-2.
12. Чихаріна К. (2024). Інтелектуальне лідерство в сучасному світі. Роль інтелектуального лідера в галузі освіти та науки. Психолого-педагогічні проблеми вищої і середньої освіти в умовах сучасних викликів: теорія і практика : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф., (Харків, 20-21 берез. 2024 р.); ХНПУ ім. Г.С. Сковороди. Харків, С. 82-85. URI: <https://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/14805>
13. Шерстюк Р.П., Островська Г.Й. (2024). Інтелектуальне лідерство як інструмент управління інноваційно-орієнтованим підприємством. Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конференції, (17-19 квітня 2024 р.). Київ: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», Т. 1. С. 162-164. <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/30109>
14. Atkisson, A. (2010) *The Sustainability Transformation. How to Accelerate Positive Change in Challenging Times*. 1st Edition. 344 p. ISBN 9781849712446.
15. Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2001). *The Leadership Pipeline : How to Build the Leadership – Powered Company*, 352 p. URL: <https://surl.li/wksnnl>
16. Fritzsche Sonja, Hart-Davidson William & Christopher P. Long (2022). Charting Pathways of Intellectual Leadership: An Initiative for Transformative Personal and Institutional Change. *The Magazine of Higher Learning*, Vol. 54. Pp. 19-27. DOI: <https://doi.org/10.1080/00091383.2022.2054175>
17. Hesselbein, F. (2013). *Hesselbein on Leadership*. Jossey-Bass, 174 p. ISBN: 978-0-787-96825-0.
18. Nikezic, S., Puric, S., & Puric, J. (2012). Transactional and transformational leadership: development through changes. *International Journal for Quality research*, Vol. 6. No. 3. Pp. 285-296. URL: <https://share.google/2NcklRYZnAHAmNANp>
19. Our Common Future. URL: https://www.appropedia.org/Our_Common_Future
20. Petrenko, V., Dzvin, 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*, No. 3(35). DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijitss/30092022/7852
21. Tsymbal, L. (2021). Conceptual principles of achieving intellectual leadership. *Economics & Education*, Vol. 6(2). Pp. 100-104. DOI: <https://doi.org/10.30525/2500-946X/2021-2-18>

References:

1. Vintoniak, V.F., & Kuzina, V.D. (2020). Intelktualne liderstvo v systemi osvity [Intellectual leadership in the education system]. *Bulletin of the National Defense University of Ukraine*, No. 1(54). Pp. 58-65. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2020-54-1-58-65> [in Ukrainian].
2. Hanushchak-Yefimenko, L.M., & Shcherbak, V.H. (2021). Innovatsiino-intelktualne liderstvo yak chynnyk rozvytku osvithno-pidpriemnytskoi ekosystemy universytetu. [Innovative and intellectual leadership as a factor in the development of the educational and entrepreneurial ecosystem of the university]. *Materials of the III International Scientific and Practical Conference «Problems of Integration of Education, Science and Business in the Context of Globalization» : abstracts*, (Kyiv, October 8, 2021). Kyiv: KNUTD, Pp. 10-11. Retrieved from: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/18870?locale=uk> [in Ukrainian].
3. Hrechaniuk, O.F., & Diachenko, N.P. (2025). Rol intelektualnoho kapitalu u rozvytku startapiv. [The role of

intellectual capital in the development of startups]. VI International Scientific and Practical Conference №Business, Innovation, Management: Problems and Prospects», Pp. 44-46. Retrieved from: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/328858> [in Ukrainian].

4. Dliach, A. (2025). Innovatsii, tsyvrovizatsiia ta intelektualne liderstvo: stratehiia ukrainskoho proryvu [Innovation, digitalization and intellectual leadership: the strategy of Ukrainian breakthrough]. Innovative entrepreneurship: state and prospects for development: collection of materials of the X International Scientific and Practical Conference, (March 28, 2025). Kyiv: KNEU, Pp. 22-32. Retrieved from: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/51039> [in Ukrainian].

5. Drannyk, V.A. (2020). Liderstvo yak zasib vdoskonalennia protsesu upravlinnia v trudovomu kolektyvi [Leadership as a means of improving the management process in the labor collective.] Bulletin of NTUU «KPI». Philosophy. Psychology. Pedagogy, No. 3. Pp. 10-15. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKPI_fpp_2012_3_4 [in Ukrainian].

6. Druker, P. (2020). Vyklyky dlia menedzhmentu XXI stolittia [Challenges for Management in the 21st Century]. KM-BUKS, 240 p. ISBN 978-966-948-377-5. [in Ukrainian].

7. Kaleniuk, I.S. & Tsymbal, L.I. (2020). Hlobalna paradyhma intelektualnoho liderstva krain [Global paradigm of intellectual leadership of countries]. International Economic Policy, No. 1-2(32-33). Pp. 8-26. DOI: https://doi.org/10.33111/iep.2020.32_33.01 [in Ukrainian].

8. Ostrovska, H.I., Sherstiuk, R.P., Maliuta, L.Ia., & Palianytsia, V.A. (2023). Imperatyvy intelektualnoho liderstva pidpriemstva v umovakh ekonomiky, zasnovanoi na znanniakh. [Imperatives of intellectual leadership of an enterprise in the conditions of a knowledge-based economy]. Economic Bulletin of Donbas, No. 2(72). Pp. 62-72. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-62-72](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-62-72) [in Ukrainian].

9. Owen, H., Hodgson, V., & Gazzard, N. (2004). *The Leadership Manual: Your Complete Practical Guide to Effective Leadership*. London: Pearson/Prentice Hall. ISBN 978-0-273-67551-8. [in English].

10. Romanovskiy, O.H., & Ponoyarov, O.S. (2017). Rozvytok liderskoho potentsialu natsionalnoi humanitarno-tekhnichnoi ta upravlinskoi elity [Development of leadership potential of the national humanitarian, technical and managerial elit]: monograph. Kharkiv: FOP Mezina V.V., 292 p. Retrieved from: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/33727> [in Ukrainian].

11. Tsymbal, L.I. (2019). Intelektualne liderstvo v paradyhmi hlobalnoho ekonomichnoho rozvytku: monohrafiia [Intellectual Leadership in the Paradigm of Global Economic Development]: monograph. Kyiv: KNEU, 343 p. ISBN 978-966-926-192-2. [in Ukrainian].

12. Chykharina, K. (2024). Intelektualne liderstvo v suchasnomu sviti. Rol intelektualnoho lidera v haluzi osvity ta nauky. [Intellectual leadership in the modern world. The role of an intellectual leader in the field of education and science]. Psychological and pedagogical problems of higher and secondary education in the context of modern challenges: theory and practice: materials of the VIII International Scientific and Practical Conference, (Kharkiv, March 20-21, 2024); KhNPU named after G.S. Skovoroda. Kharkiv, Pp. 82-85. Retrieved from: <https://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/14805> [in Ukrainian].

13. Sherstiuk, R.P., & Ostrovska, H.Y. (2024) Intelektualne liderstvo yak instrument upravlinnia innovatsiino-orientovanyim pidpriemstvom [Intellectual leadership as a management tool for an innovation-oriented enterprise]. Management and marketing as factors of business development: materials of the II International Scientific and Practical Conference, (April 17-19, 2024). Kyiv: Publishing House «Kyiv-Mohyla Academy», Vol. 1. Pp. 162-164. Retrieved from: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/30109> [in Ukrainian].

14. Atkisson, A. (2010) *The Sustainability Transformation. How to Accelerate Positive Change in Challenging Times*. 1st Edition. 344 p. ISBN 9781849712446. [in English].

15. Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2001). *The Leadership Pipeline : How to Build the Leadership – Powered Company*, 352 p. Retrieved from: <https://surl.li/wksnnl> [in English].

16. Fritzsche Sonja, Hart-Davidson William & Christopher P. Long (2022). Charting Pathways of Intellectual Leadership: An Initiative for Transformative Personal and Institutional Change. *The Magazine of Higher Learning*, Vol. 54. Pp. 19-27. DOI: <https://doi.org/10.1080/00091383.2022.2054175> [in English].

17. Hesselbein, F. (2013). *Hesselbein on Leadership*. Jossey-Bass, 174 p. ISBN: 978-0-787-96825-0. [in English].

18. Nikezic, S., Puric, S., & Puric, J. (2012). Transactional and transformational leadership: development through changes. *International Journal for Quality research*, Vol. 6. No. 3. Pp. 285-296. Retrieved from: <https://share.google/2NcklRYZnAHAmNANp> [in English].

19. Our Common Future. Retrieved from: https://www.appropedia.org/Our_Common_Future [in English].

20. Petrenko, V., Dzvin, 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*, No. 3(35). DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijitss/30092022/7852 [in English].

21. Tsymbal, L. (2021). Conceptual principles of achieving intellectual leadership. *Economics & Education*, Vol. 6(2). Pp. 100-104. DOI: <https://doi.org/10.30525/2500-946X/2021-2-18> [in English].

Дата надходження статті: 06.10.2025 р.

Дата прийняття статті до друку: 26.10.2025 р.