

Гусєва О.Ю., д.е.н., професор;  
Котлинський Ю.Л., аспірант,  
Державний університет  
телекомунікацій

## КОНЦЕПУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ЛІДЕРСТВОМ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті обґрунтовано взаємопов'язані елементи макро- і мікро-платформи інтелектуального лідерства сучасного підприємства з урахуванням факторів розвитку 4G, 5G технологій. Сформовано авторське визначення дефініції інтелектуальне лідерство підприємств. Запропоновано науково-методичне підґрунтя управління інтелектуальним лідерством підприємств на принципах амбідекстрії (багатозадачності), яке враховує рівень ієрархії працівників в системі інтелектуального лідерства та рівень ієрархії компетенцій підприємства.*

**Ключові слова:** управління, конвергенція, високошвидкісні технології передачі даних, інтелектуальне лідерство підприємств.

**Постановка проблеми.** Проблематика досягнення підприємствами інтелектуального лідерства є достатньо новим і динамічним напрямом сучасних досліджень, у т.ч в ІТ-сфері. Динамічний розвиток концепту інтелектуального лідерства обумовлений зміною парадигми стійкої конкурентної переваги сучасних підприємств. Класичні концепції та моделі утримання підприємствами конкурентного лідерства (наприклад, концепція М. Портера) вже себе не виправдовують. Пошук незайнятої ринкової ніші і стикування з існуючими умовами бізнес-середовища стають неможливими, тому що більшість галузей давно є зрілими і висококонкурентними. Отже, підприємства можуть досягти конкурентної стійкості тільки за рахунок створення і розвитку унікальних, важких для копіювання конкурентами активів. Це можливо тільки на інтелектуальній основі, тобто на основі інтелектуального лідерства підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, не вирішена раніше частина загальної проблеми.** Проблематика, що стосується інтелектуального лідерства сучасних підприємств та принципів управління ним набуває все більшої актуальності і знаходиться у полі наукового пошуку таких учених, як С. Матющенко [1], О. Михеєнко [2], О. Чуприни [3], О. Кендюхова [10]. Означені дослідження містять ґрунтовні положення та рекомендації, проте потребують більш виваженої концептуалізації, особливо в частині обґрунтування макро-платформи інтелектуального лідерства підприємств та елементів, завдяки яким воно досягається (мікро-платформа).

**Мета дослідження.** Обґрунтування концептуальних основ управління інтелектуальним лідерством підприємств у взаємозв'язку з розвитком високошвидкісних 4G і 5G технологій.

**Виклад основного матеріалу.** Визначення дефініції «інтелектуальне лідерство підприємства» доцільно сформулювати на основі виведення його макро- і мікро- платформ.

До ключових елементів макро-платформи пропонується віднести ключові глобальні виклики, які є імперативами сучасної бізнес-середовища. Дані виклики особливо потужно впливають на розвиток ІТ-сфери. До них відносяться поглиблення транснаціоналізації економіки, розширення конвергенції послуг і зростання вертикальної інтеграції підприємств. Транснаціоналізація знаходить прояв у збільшенні розгалужених, багатогалузевих комплексів в міжнародному масштабі, і як наслідок - в розмиванні економічних кордонів між державами. Дослідження показали, що в 2015 р. 30% найбільш великих ТНК в світі відносяться до сфери ІТ, при цьому 3 підприємства сфери ІТ входять до п'ятірки світових

лідерів (Apple, Google, Microsoft). Отже, транснаціоналізація виступає ключовою детермінантою світового господарства. Незважаючи на волатильність і турбулентність навколишнього середовища, гнучкі підходи до управління стратегіями всесвітньо відомих ТНК дозволили їм утримувати свої позиції за рахунок переорієнтації з насичених, розвинених ринків США і Європи на швидкозростаючі, які мають значний потенціал зростання і віддачі, до числа яких відносяться ринки країн СНД, Східної Європи і Азіатські ринки [3, с. 11-12]. Як зазначає В. Чернова, порівняння результатів дослідження з основними етапами еволюційного розвитку ТНК, їх поколіннями і організаційними структурами дає всі підстави стверджувати, що ТНК виступає як самостійна підсистема і найважливіший каталізатор процесів трансформації і глобалізації світової економіки. Тобто з одного боку, ТНК є об'єктом і продуктом глобалізації, з іншого - суб'єктом глобалізаційних змін, який впливає на соціально-економічний розвиток національних і світової господарської систем. Крім того, вивчення розвитку ціннісних орієнтирів і характерних рис управління ТНК свідчить, що еволюція ТНК співзвучна основним етапам становлення суспільства, це наочно демонструє поступовий перехід до нової парадигми соціально-економічного розвитку, а саме - розумному споживанню природних ресурсів і нового рівня розвитку людського капіталу [4].

Таким чином, новий рівень розвитку людського капіталу, який демонструють провідні ТНК, є першим елементом макро-платформи інтелектуального лідерства підприємств. У будь-якому випадку, стратегія діяльності вітчизняного підприємства повинна враховувати провідний досвід та інструменти управління та бізнесу, реалізовані транснаціональними корпораціями.

Другим елементом макро-платформи є, на наш погляд, поглиблення конвергенції. Самі терміни конвергенція та дивергенція до певного часу не використовувалися в економічній літературі. Тільки після того як зарубіжні економісти та соціологи (Я. Тінберген, Е. Гідденс, Дж. Сакс та ін.) застосували цей термін до аналізу явищ суспільного життя. Вони стверджували, що під впливом сучасного індустріального розвитку різні економічні системи набувають однакових рис, зближуються, що і визначає термін «конвергенція». Саме після того, ці терміни активно використовуються в економічній літературі. Як зазначає Ж. Науменко, конвергенція у загальному розумінні означає зближення економік різних країн. Інтеграційні процеси та глобалізація світової економіки зумовили переважання конвергенції, але попри це ще існує кілька десятків відсталих країн, які не змогли адаптуватися до теперішніх умов. Їх стан погіршується, тому розрив між такими країнами та розвинутими державами значно збільшується, що означає наявність дивергенції [5], [6].

Щодо телекомунікаційної галузі, термін «конвергенція» означає злиття раніше різних послуг (телебачення, радіомовлення, комп'ютерного зв'язку, телефонії і друкованих ЗМІ), що об'єднує ознакою яких на сучасному етапі є передача інформації на базі ІТ-інфраструктури (в основному на основі цифрової платформи) Слід відзначити кілька актуальних аспектів конвергенції: конвергенції послуг, конвергенції обладнання та конвергенції мереж. Вчені прогнозують, що в результаті конвергенції у споживача в кінцевому рахунку буде встановлюватися одна універсальна інфокомунікаційна розетка, через яку будуть постачатись усі послуги. Провідні українські підприємства телекомунікаційної сфери з кожним роком нарощують темпи конвергентного розвитку, розвиваючи перелік пакетних послуг і їх поелементне наповнення.

Таким чином, підприємства, які прагнуть досягти інтелектуального лідерства, повинні в процесі свого розвитку запроваджувати елементи конвергенції, що знайде відображення у розширенні переліку послуг, що надаватимуться споживачеві.

Третім елементом макро-платформи слід виокремити зростання вертикальної інтеграції підприємств. Особливо значущою тенденцією тут є збільшення кількості підприємств із замкненим циклом виробництва. Такі підприємства замикають на власних бізнес-одинацях (ВБО) усі види основних бізнес-процесів: від формування сировини і матеріалів на власних потужностях до реалізації готової продукції (послуг) через власну торговельну мережу.

Повний замкнений цикл виробництва може навіть передбачати утилізацію відходів в рамках одного підприємства.

Цей елемент макро-платформи також є важливим, оскільки для досягнення інтелектуального лідерства підприємствам необхідно буде інтегрувати стратегічні компетенції за різними бізнес-процесами (виробництво сировини, виробництво готової продукції, збут, після продажний логістичний сервіс, вторинне виробництво тощо) в єдиний злагоджений ланцюг.

Обґрунтована вище триелементна макро-платформа дає можливість визначити елементи мікро-платформи інтелектуального лідерства підприємств і дати авторське визначення цій дефініції (рис. 1).



Рис. 1. Концептуальна схема формування інтелектуального лідерства підприємства

Як бачимо, впровадження високошвидкісних технологій (4G, до 2020 року – 5G) є ключовою, системоутворюючою ланкою управління інтелектуальним лідерством підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища. В основі розбудови інтелектуального лідерства підприємства є створення дієвої системи управління знаннями. Розпочати формування цієї системи стає можливим за умов досягнення підприємством інституційної стабілізації та створення ефективної «бази знань» на основі провідних ІТ-технологій. В таку «базу знань» у чіткому та формалізованому вигляді буде внесено інформацію про наявні унікальні, ключові, стратегічні та функціональні компетенції підприємства. Відповідно, керівникові або лінійному працівникові буде створена можливість швидко та у зручній формі отримати професійну інформацію або нові знання, та поділитись власними знаннями щодо вирішення певних проблем (завдань). Після створення системи управління знаннями, яка почне забезпечувати швидкий та релевантний обмін знаннями та компетенціями всередині підприємства, а також надійне збереження знань, доцільним є створення системи розвитку

унікальних компетенцій (другий елемент мікро-платформи інтелектуального лідерства). Наявність на підприємстві унікальних компетенцій, як правило, є результатом високого рівня його інтелектуального потенціалу. Третій елемент мікро-платформи інтелектуального лідерства передбачає створення системи розвитку динамічних здібностей підприємства. У новітньому трактуванні Д. Тіса [7] динамічні здібності включають чотири організаційних вміння: 1) рутинізовані процеси управління інноваціями та змінами; 2) бізнес-інтуїцію та бачення, необхідні для створення нових бізнес-моделей; 3) механізми прийняття вірних інвестиційних рішень, що дозволяють визначити нові ринки і технології; обмежити невизначеність; обмірковано робити ризиковані інвестиції в нові технології; забезпечувати ефективне поєднання спеціалізованих активів; 4) компетенції оркестрування та управління транс-акціями (наприклад, прийняття рішення про аутсорсинг і з ким ці відносини вибудовуються тощо).

Методологічні засади концепції динамічних здібностей розвивають і вітчизняні учені, зокрема О. Гребешкова, О. Малайчук [8]. Автори вказують, що механізм прояву динамічних здібностей фірми укладається в певну логічну послідовність. Спочатку фірма набуває доступні на ринку фактори виробництва і з'єднує їх у комбінації (у їх складі фактори стають специфічними ресурсами або активами). Ці комбінації є унікальними компетенціями фірми, за допомогою яких вона створює свої товари та послуги. Однак, для того щоб забезпечити стійкий попит на свою продукцію в умовах перманентних змін бізнес-середовища, фірми повинні мати здатності розпізнання нових бізнес-можливостей і конкурентних «викликів», а потім отримання з них економічної вигоди за допомогою прийняття адаптаційних управлінських рішень і проведення адекватної організаційної реструктуризації (трансформації компетенцій) [8].

Отже, для досягнення підприємством інтелектуального лідерства, необхідно, щоб динамічні здібності були на підприємстві на у розрізі окремих бізнес-процесів, а на системному рівні (на рівні генеральної та конкурентних стратегій). Комбінація логічно поєднаних елементів мікро-платформи: «система управління знаннями» - «система розвитку унікальних компетенцій» - «система розвитку динамічних здібностей» являє собою концептуальне підґрунтя інтелектуального лідерства підприємства, яке забезпечує дієвість тільки на основі високошвидкісної технологічної підтримки 4G або 5G.

**Висновки.** Отже, інтелектуальне лідерство підприємства - це здатність ефективного і результативного управління знаннями, що дозволяє формувати і захищати унікальні і стратегічні компетенції підприємства з використанням інструментарію високошвидкісних інформаційних технологій.

В основі розбудови інтелектуального лідерства підприємства є створення дієвої системи управління знаннями. Розпочати формування цієї системи стає можливим за умов досягнення підприємством інституційної стабілізації та створення ефективної «бази знань» на основі провідних ІТ-технологій.

Після створення системи управління знаннями, яка почне забезпечувати швидкий та релевантний обмін знаннями та компетенціями всередині підприємства, а також надійне збереження знань, доцільним є створення системи розвитку унікальних компетенцій (другий елемент мікро-платформи). Наявність на підприємстві унікальних компетенцій, як правило, є результатом високого рівня його інтелектуального потенціалу.

Третій елемент мікро-платформи інтелектуального лідерства передбачає створення системи розвитку динамічних здібностей підприємства. Комбінація логічно поєднаних елементів мікро-платформи: «система управління знаннями» - «система розвитку унікальних компетенцій» - «система розвитку динамічних здібностей» являє собою концептуальне підґрунтя інтелектуального лідерства підприємства, яке забезпечує дієвість тільки на основі високошвидкісної технологічної підтримки 4G або 5G.

**Список використаної літератури**

1. Матющенко С. С. Зовнішні суб'єкти впливу на формування інтелектуального капіталу машинобудівного підприємства / С. С. Матющенко // *Бізнес-Інформ.* – 2016. – № 3. – С. 155 – 158.
2. Михеенко Е. С. Управление нематериальными активами как компонент стратегии повышения капитализации предприятия / Е. С. Михеенко // *Бізнес-Інформ.* – 2014. – № 6. – С. 237 – 241.
3. Чуприна О. О. Джерела та обсяги інвестицій в інтелектуальний капітал підприємств України / О. О. Чуприна // *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого».* – 2014. – № 4 (19). – С. 69–78.
4. Чернова В. Ю. Трансформація глобальної стратегії ведучих транснаціональних компаній на мировому ринку продукції: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.14 / В. Ю. Чернова; Російський ун-т дружби народів. – М., 2016.- 20 с.
5. Чернова В. Ю. Разработка нового товара или модификация текущего ассортимента как элемент маркетинговой стратегии ТНК / В. Ю. Чернова // *Образование и наука в России и за рубежом.* – М.; МНДІ, 2015. – №8 – С. 34-39.
6. Науменко Ж. Г. Конвергенція та дивергенція в регіональній економіці / Ж.Г. Науменко // *Економічні інновації: Зб. наук. пр.* — Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2013. — Вип. 52. — С. 255-261.
7. Притула В. Я. Структурні реформи і регіональна конвергенція в Україні. / Я.В. Притула, Н.В. Кузенко // *Регіональна економіка.* - №1. – 2013. – С. 7-16
8. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance / D. J. Teece // *Strategic Management Journal.* – 2007. – № 28. – P. 1319 – 1350.
9. Гребешкова О. М. Динамічні здатності підприємства: способи виявлення та відстеження розвиненості / О. М. Гребешкова, О. Г. Малярчук // *Бізнес-Інформ.* – 2013. – № 3. – С. 321 – 325.
10. Кендюхов О. В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом : монографія / О. В. Кендюхов. – Донецьк : ДонУЕП, 2008. – 359 с.

**Гусева Ольга Юрьевна, Котлинский Юрий Леонидович. Концептуальные основы управления интеллектуальным лидерством предприятий.** В статье обоснованы взаимосвязанные элементы макро- и микро-платформы интеллектуального лидерства современного предприятия с учетом факторов развития 4G, 5G технологий. Сформировано авторское определение дефиниции интеллектуальное лидерство предприятий. Предложены научно-методическую основы управления интеллектуальным лидерством предприятий на принципах амбидекстрии (многозадачности), которые учитывают уровень иерархии работников в системе интеллектуального лидерства и уровень иерархии компетенций предприятия.

**Ключевые слова:** управление, конвергенция, высокоскоростные технологии передачи данных, интеллектуальное лидерство предприятий.

**Gusyeva Olga, Kotlinskiy Yriy. Conceptual bases of management of intellectual leadership of enterprises.** In the article the interrelated elements of macro- and micro-platform intellectual leadership of the modern enterprise are elaborated, taking into account the factors of development of 4G, 5G technologies. Author's definition of definition of the intellectual leadership of enterprises is formed. Scientific and methodical bases of management of the intellectual leadership of the enterprises on the principles of ambidexterity (multitasking) are proposed. It takes the level of the hierarchy of employees in the system of intellectual leadership and competence level of the hierarchy of the enterprise.

**Keywords:** management, convergence, high-speed data transfer technology, intellectual leadership companies.