

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) www.economy.nayka.com.ua | № 7, 2021 | 29.07.2021 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.7.96](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.7.96)

УДК 005.5 ; 005.95 ; 654.9 ; 338.2

О. М. Савицька,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID ID: 0000-0002-1053-209X

Л. І. Долгова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та бізнес-технологій,
Національний авіаційний університет
ORCID ID: 0000-0001-9917-7065

ПІДХОДИ ДО ПЛАНУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ СИСТЕМНОГО ЛІДЕРСТВА НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН БІЗНЕСУ ТА РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

O. Savytska
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management of Enterprises, National Technical
University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnical Institute", Kyiv, Ukraine
L. Dolgova
PhD in Economics, Associate Professor, Associated Professor of the Department of Economics and
Business Technologies, National Aviation University, Kyiv, Ukraine

APPROACHES TO PLANNING OF CONCEPTS OF SYSTEM LEADERSHIP AT THE ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF TRANSFORMATIONAL CHANGES IN BUSINESS AND DEVELOPMENT OF THE DIGITAL ECONOMY

У статті відображено підходи до формування нової для інформаційної економіки парадигми мислення – Концепції системного лідерства в умовах трансформаційних змін в організаціях та в контексті удосконалення управлінських процесів суб'єктів підприємництва. Виявлено проблематику планування концепції системного лідерства в умовах трансформаційних змін в організаціях у взаємозв'язку з динамічним розвитком цифровізації економічних процесів і фінансово-господарської діяльності суб'єктів підприємництва. Обґрунтовано необхідність планування нової парадигми управління трансформаційними змінами на підприємствах в контексті розвитку цифрової економіки і формування концепції системного лідерства в організаціях та їх стратегічного управління. Формуючи уявлення про сутність цінностей системного лідера і менеджера організації при їх порівнянні, автори статті обґрунтовують відмінність їх особистісних характеристик у поглядах до управління в компаніях й концептуальних підходах кожного з них до системи управління суб'єктами господарювання і пояснюють, що між цими особистостями є причинно-наслідковий зв'язок, який поєднує їх у досягненні цілей компанії і формуванні культури (й етики) взаємостосунків між колегами та партнерами по бізнесу. Пояснено, що системний лідер – це професіональний архітектор змін, генератор системи поглядів, явищ і

процесів, який інтегрує набуті протягом життя знання й задуми для подальшого власного розвитку, розвитку країни, суспільства, компаній, особистостей. Обґрунтовано «Концепцію системного лідерства на підприємствах», яка передбачає планування її інфраструктури на основі вхідних інформаційних джерел/знань/положень, які у процесі їх розвитку мають бути перевірені, проаналізовані, синтезовані, інтегровані, можливо, скореговані (за необхідності) й представлені для подальшого формування теоретико-методологічних і практичних основ/принципів ефективного управління ресурсами на підприємствах за умов адаптації до трансформаційних перетворень економіки і цифровізації суспільства, технологій, бізнесу.

The article reflects approaches to the formation of a new paradigm of thinking for the information economy – the Concept of System Leadership in the context of transformational changes in organizations and in the context of improving the management processes of business entities. The problems of planning of the concept of system leadership in the context of transformational changes in organizations in conjunction with the dynamic development of digitalization of economic processes and financial and economic activities of business entities are revealed. The necessity of planning of a new paradigm for managing transformational changes at enterprises in the context of the development of the digital economy and the formation of the concept of system leadership in organizations and their strategic management has been substantiated. Forming an idea of the essence of the values of the system leader and the manager of the organization when comparing them, the authors of the article substantiate the difference in their personal characteristics in their views on management of companies and the conceptual approaches of each of them to the management system of business entities and explain that there is a causal relationship between these individuals, which unites them in achieving of the goals of companies and the formation of a culture (and ethics) of relationships between colleagues and business partners. It is explained that a system leader is a professional architect of changes, a generator of a system of views, phenomena and processes, which integrates the knowledge and ideas acquired during the whole life for further personal development, the development of the country, society, companies, individuals. The "The Concept of System Leadership at Enterprises" has been substantiated, which provides the planning of its infrastructure based on input of information sources / knowledge / provisions, which in the process of their development should be checked, analyzed, synthesized, integrated, possibly adjusted (if necessary) and presented for further formation of theoretical, methodological and practical foundations / principles of effective resource management at enterprises in the context of adaptation to the transformations of the economy and the digitalization of society, technology, business.

Ключові слова: лідерство; концепція системного лідерства; трансформації в бізнесі; цифрова економіка.

Keywords: leadership; concept of system leadership; business transformation; digital economy.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасні напрями розвитку наукових концепцій мислення, глобалізаційні та інтеграційні процеси, що впливають на розвиток цифрової економіки і діяльність суб'єктів підприємництва, розширюють можливості наукової спільноти формувати нові парадигми управління організаціями і представляють актуальність обраного напрямку дослідження в контексті удосконалення теоретико-методологічних аспектів стратегічного менеджменту, системного лідерства, цифровізації економіки, технологій, бізнесу та суспільства.

У зв'язку з цим набуває актуальності вирішення проблеми виявлення передумов формування концепції системного лідерства в контексті трансформаційних змін в організаціях, стратегічному плануванні і управлінні підприємствами та цифровізації економіки.

У ході дослідження виявлено проблематику планування концепції системного лідерства в умовах сучасних трансформаційних змін в організаціях у взаємозв'язку з динамічним розвитком цифровізації економічних процесів і фінансово-господарської діяльності суб'єктів підприємництва. З метою вирішення зазначеної проблематики використано системний аналіз, системний підхід та методологічний інструментарій аналізу й синтезу наукових публікацій щодо обраного напрямку дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема трансформацій економічних систем та суспільства загалом, у взаємозв'язку з теоріями лідерства (крізь призму ефективного лідерства), управління, інноваційного розвитку на підприємствах, цифровізації економіки і бізнесу займалися В. Базилевич, О. Білорус,

В. Бодров, С. Войтко, А. Гальчинський, В. Геєць, В. Кас'янов, Дж. Корнаї, Є. Ксенчук, І. Лукінов, В. Лук'яненко, Д. Лук'яненко, Е. Мальцев, Л. Новохацька, Ю. Павленко, Ю. Пахомов, К. Поланьї, В. Попов, О. Саврук, І. Савченко, А. Сірко, Л. Філатова, С. Філіппов та інші науковці.

Переважає частина світового наукового доробку у сфері формування теорії системного мислення, розвитку загальної теорії систем, методології розвитку й лідерства в менеджменті, формування ланцюга цінностей компанії та інші напрями наукового спрямування, відповідно до тематики обраного авторами наукового дослідження, представлена працями відомих науковців: Іцхак Адізес, Марвін Бауер, Кен Бланшар, Людвіг фон Берталанфі, Джамшит Гараєдагі, Скотт Келлер, Скотт Кембелл, Стівен Кові, Джозеф О. Коннор, Лі Куан Ю, Іан Макдермотт, Доннела Медоуз, Брайан Муні, Генрі Нів, Хосе Ортега-і-Гассет, Майкл Портер, Колін Прайс, Еллен Самієк, Пітер Сенге, Адам Сміт, Джордж Сорос, Маргарет Уїтлі, Річард Хітнер, Пол Херсі та інші.

Незважаючи на велику кількість наукових праць й значні досягнення в теорії і практиці системного мислення й стратегічного управління організаціями у взаємозв'язку з трансформаційними процесами, постійно набувають нових характеристик та векторів розвитку питання, які потребують певного удосконалення й висвітлення. Зокрема, визначення передумов формування концепції системного лідерства в управлінні підприємствами за допомогою інструментарію системного підходу та системного аналізу до існуючих парадигм, враховуючи при цьому власні напрацювання авторів представленої статті за тематикою дослідження, практичні досягнення й здобутки міжнародних і вітчизняних представників наукової спільноти та бізнес-середовища.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Обґрунтувати сутність поняття «системне лідерство», дослідити передумови планування концепції системного лідерства в умовах трансформаційних змін в управлінні підприємствами, обґрунтувати необхідність формування нової парадигми управління змінами на підприємствах та їх стратегічного і технологічного розвитку в контексті розроблення концепції системного лідерства в організаціях і цифрових трансформацій економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зазвичай розуміння лідерства відкривається нам через біографії легендарних особистостей – наприклад, Махатми Ганді, Вінстона Черчілля, Матері Терези або Джека Уелча. Що спільного мають люди, які успішно співпрацюють з іншими?

Образи лідерів, їхні історії, несуть багато інформації про них самих та стиль їхнього життя. Принаймні ми апіорі можемо стверджувати, що всі вони є Особистостями, які розуміють людську природу та її ключову складову – емоційну. Але звідки береться це розуміння? Дається від природи чи досягається завдяки навчанню та досвіду? Як вибудовується емоційна взаємодія? Чим відрізняються за характеристикою особистостей лідер і менеджер? Чи існують відмінності за характеристикою діяльності і завдань лідери і менеджери в умовах цифрових трансформацій економіки?

Як зазначає декан Києво-Могилянської бізнес-школи Олександр Саврук: «Сьогодні ми змушені розділяти ці два поняття. Поняття «лідер» залишаємо за людиною, яка стоїть над системою. А той, хто підтримує систему, адмініструє її – це менеджер. Ми розділяємо ці два поняття, не заперечуючи, що в менеджері є лідер, і в лідері є менеджер... Завдання лідера – провокувати систему, переосмислювати, трансформувати її. У менеджера важлива, відповідальна, почесна роль – забезпечувати в системі баланс і спроможність до виконання певних завдань, підтримувати її розвиток неревольюційного типу» [1].

Справжній Лідер здатний ділитися, дарувати, служити. Розуміючи та приймаючи іншу людину, він може запропонувати рішення, підказати напрямом, поділитися творчою енергією. Лідер – суб'єкт достатньо сильний, щоб відкритися, поділитися. Якщо «жертви» працюють за принципом «до себе», то лідери – за принципом «для інших».

Ми повертаємося до того, що лідерство має емоційну першооснову – впевнений крок на шляху до самопізнання та розвитку унікальних емоційних компетенцій лідера... [2]. Емоційна компетентність лідера припускає наявність особистісних навичок – управління собою і соціальних (міжособистісних) навичок – управління стосунками з іншими людьми. До особистісних навичок лідера автори відносять усвідомлення ним власних емоцій, точну оцінку власних сильних сторін і можливостей, впевненість у власній обдарованості та почуття власної гідності, контроль над своїми емоціями, чесність і надійність, гнучкість, волю до перемоги, активність і оптимізм.

Відзначимо виняткову важливість контролю лідера над власними емоціями (як правило, негативними) і оптимізму (особливо в складних обставинах). Ці особистісні навички дозволяють лідеру створювати та підтримувати позитивну робочу атмосферу, підтримувати цілісність організацій [3; 4].

В умовах сьогодення *лідер – це той, хто спроможний створювати правила гри, взявши відповідальність за природний баланс і розвиток певної соціальної системи*. Враховуючи те, що всі підприємницькі структури та організації є відкритими системами, лідер впливає на систему через ідею: його харизма працює на комунікацію та впровадження ідеї. Лідерство відоме своїми парадоксами. Воно є контекстним і дуже містким у різних вимірах явищем. Таким чином можна стверджувати про *наявність системного мислення у керівника/особистості (так званого системного лідера), що впливає на систему через ідею: його харизма працює на комунікацію та впровадження ідеї*. Завдяки цьому й відбувається мультиплікація здобутків компанії – тому за результатами, *системний лідер набагато потужніший, аніж харизматичний*. Він самодостатній і не залежить від змін правил гри у зовнішньому середовищі. Він має «внутрішню систему координат». Системний лідер, як зазначає Олександр Саврук, така собі «неваляшка»: якщо він разом з іншими падає 100 разів, то на 101-й раз він єдиний встане, коли інші не зможуть піднятися. Його точка опори знаходиться всередині, тому він не прив'язаний жорстко до якихось зовнішніх структур, він зможе вийти за їхні межі. Такі люди мають власні правила гри і нав'язують їх світу [5].

Ще одна ознака системного лідера, на думку декана Києво-Могилянської бізнес-школи Олександра Саврука: «він здатен усвідомити й збалансувати себе в логіці ширших рамок, взяти на себе відповідальність за минулі й майбутні покоління».

Таких людей небагато, і практика показує, що не кожен може стати системним лідером. Але ж не всім потрібна ця спроможність. Можна й без цього бути корисним для суспільства. Разом з тим ми повинні усвідомлювати: якщо хтось усе-таки має унікальні властивості бути такого типу системним, трансформаційним лідером (або, як його ще називають, лідером служіння), їх потрібно розвивати. Ця спроможність має бути реалізована» [5].

Автор О. Саврук у своїй роботі «Точка неповернення» [6] надає пояснення природи лідерства: «Природа лідерства змінилась. Наш характер, спроможність діяти, розуміти і рефлексувати – це найбільш важливий актив компанії, ніж традиційні її матеріальні активи. Бізнесмен-сучасник має «зашити» в ДНК компанії спроможність до розвитку у всі часи турбулентності».

Антоніо Менегетті зазначає, що «лідер – це той, хто є функцією соціального контексту і через реалізацію власної вигоди сприяє розвиткові оточуючих» [7].

Якщо звернутися до наукових здобутків практиків системного лідерства, то така методика називається «Теорією ситуаційного лідерства Херсі-Бланшара» (засновниками є Пол Херсі, Кен Бланшар), яка була формалізована у 70-ті роки минулого сторіччя [8].

Модель ситуаційного лідерства відрізняється від класичних теорій лідерства, які доводять, що стиль лідерства у його носія не змінюється. Конкретний стиль лідерства, наприклад, авторитарний чи демократичний, є для нас застиглою «маскою», яку людина не може самостійно змінити.

Однак прихильники *ситуаційного лідерства стверджують, що стиль лідерства можна й треба змінювати*. Керівник може застосовувати будь-який стиль взаємодії в залежності від людини, особливо якщо є необхідність цю людину виховати, допомогти, підтримати. Відповідно, існує чотири стилі управління: авторитарний, наставництво, демократичний, делегування. Вони відрізняються один від одного практично лише ступенем деталізації та рівнем емоцій, які керівник відчуває до свого підлеглого.

Лідер – людина, за якою ми підемо туди, куди ми відправились би за власною ініціативою. Лідери створюють/реалізують ідеї нових парадигм.

У грецькій мові «парадигма» означає модель, приклад, зразок. Джоел Баркер стверджує, що «парадигма – це набір норм та правил (письмових або усних), що виконує дві функції: 1) встановлює границі; 2) говорить як діяти в межах заданих границь, щоб досягти успіху. Він зазначає, що «наукові категорії та відповідні їм позначення відображають парадигмальний сенс розвитку науки: Теорія; Модель; Методологія; Принципи; Стандарти; Протокол; Режим; Допущення; Умовності; Структури; Звички; Здоровий глузд; Загальноприйнята точка зору; Образ мислення; Цінності; Система поглядів; Традиції; Звичаї; Забобони; Ідеологія; Заборони; Марновірства; Ритуали; Примушення; Згубні звички; Доктрина; Догма. Зазначене дозволило автору побудувати ієрархічну схему парадигм, на вершині якої містяться наука і техніка. При цьому «Концепція парадигми вчить толерантності до нових ідей, до тих, хто пропонує ці ідеї, і до будь-якої людини, чий погляд на світ є відмінним від вашого» [9, с. 33-34; 9, с. 164.; 10, с. 8].

Відмінність лідера від менеджера полягає в тому, що менеджер керує в рамках парадигми, а лідер веде від однієї парадигми до іншої.

Порівняльну логіку системного лідера і менеджера представлено на рис. 1.

Менеджер	Лідер
Адміністрування	Перетворення
Короткострокова перспектива	Дострокова перспектива
Як і коли?	Що і чому?
Прибуток і збитки	Фокус на горизонті
Забезпечення діяльності	Виклик існуючій системі
Ефективність/неефективність адміністрування	Результативність/не результативність перетворення, спільний пошук рішень
Функціонування компанії	Розвиток компанії
Планування діяльності, організація процесів, мотивація персоналу, контроль витрачання ресурсного потенціалу	Візія, системне мислення, створення ланцюга цінностей продукту, результативність перетворення, розвиток особистостей суспільства
Відповідність правилам гри, припущення, методи, підходи, механізм регулювання діяльності	Трансформації, трансформаційні перетворення, зміна правил гри, формування нових парадигм мислення
Керує в рамках існуючої парадигми, відповідно до набору норм і правил гри, встановлює границі діяльності	Веде від однієї парадигми до іншої, переконує як діяти в межах заданих границь, щоб досягти візії/успіху через створення ланцюга цінностей продукту/компанії

Рис. 1. Логіка системного лідера та менеджера у порівнянні їх сутності
Сформовано авторами

Отже, формуючи уявлення про сутність цінностей системного лідера і менеджера організації при їх порівнянні, можна стверджувати про відмінність їх характеристики у поглядах до управління в компанії й концептуальних підходах кожного з них у системі управління суб'єктом господарювання та прийняття управлінських рішень. Але між цими особистостями є причинно-наслідковий зв'язок, який поєднує їх у напрямі досягнення цілей компанії і формування культури (й етики) взаємостосунків між колегами та партнерами по бізнесу. Відмінність між ними може бути представлена різними компетентністними підходами і вмінням змінювати правила гри в системі управління компанією та в умовах трансформаційних змін економічних процесів і діяльності.

Таким чином, формування концепції системного лідерства в умовах трансформаційних змін в управлінні підприємствами передбачає інтеграцію певного масиву знань в галузі теорії й практики менеджменту, планування, фінансового контролінгу і управління, стратегічного менеджменту й стратегічного аналізу, лідерства, системного підходу та системного аналізу, психології, системного мислення, цифрової економіки і т.д., з одночасним виявленням закономірностей і взаємозв'язків ідеологій системних лідерів, розумінням явищ і процесів системного лідерства з метою формування теоретико-практичних аспектів обраного напрямку дослідження та подальшою верифікованістю концепції системного лідерства для потреб суспільства і бізнес-середовища. Обрана концепція має бути перевірена фактами, уточнена за змістом з урахуванням можливих змін у напрямках розвитку її складових та можливого виникненні низки концептуальних підходів, які інтегрують знання та формують коректні пояснення результатів реалізації ідей і фінансово-господарської діяльності суб'єктів підприємництва. Фактично автори представленої статті і зазначеного напрямку наукового дослідження мають візію/мету спроектувати зазначену концепцію системного лідерства в управлінні підприємствами на засадах можливих змін/модернізацій/трансформацій в організаціях в умовах цифровізації бізнесу, економіки і суспільства для формування доданих цінностей лідерів системного мислення.

Концепція системного лідерства передбачає планування і формування її інфраструктури на основі вхідних інформаційних джерел/знань/положень обраного напрямку наукового дослідження, які у процесі наукового пошуку мають бути перевірені, проаналізовані, синтезовані, інтегровані, розвинені, можливо скореговані (за необхідності) й представлені для подальшого розвитку теоретичних, методологічних і практичних основ й принципів за умов трансформаційних перетворень у компанії в майбутньому (рис. 2).

Навіщо компанії потрібні лідери?

Лідерство буває необхідно не тільки на керівних посадах. Виконавець теж може бути лідером і його ефективність в цьому випадку буде значно вищою.

1. Лідер виявляє ініціативу, розуміючи, що від нього залежить особистий результат.
2. Лідер прагне навчатися, нарощуючи свій професіоналізм.
3. Лідер вміє вибудовувати комунікацію з колегами, підрядниками, партнерами.
4. Лідер не стане шукати виправдання і причини, він націлений на пошук рішення.
5. Лідер розуміє межі своїх можливостей і свої ключові компетенції, у нього немає ілюзій щодо власних здібностей. З такими людьми, які вміють об'єктивно оцінювати себе, набагато простіше мати справу у бізнесі та управлінні компаніями (сформовано авторами на основі [11; 12]).



Рис. 2. Підходи до формування концепції системного лідерства в управлінні підприємствами
Сформовано авторами

Зазначимо основні інфраструктурні елементи Концепції системного лідерства:

- сутність та основні поняття лідерства;
- види лідерства: харизматичне, системне, експертне;
- складові елементи системного лідерства;
- системне мислення лідерів, мистецтво переконання лідерів, їх орієнтація на ефективність/результативність компанії;
- визначення власного стилю управління системного лідера;
- формування решітки Блейка-Моутона;
- вибір лідером стилю його управління відповідно до трансформаційних змін в організації;
- прийняття рішень системного лідера в умовах кризи;
- алгоритм прийняття рішень;
- методологія прийняття рішень;
- відповідальність та гнучкість як ключові якості успішних управлінців в критичних ситуаціях та в умовах трансформаційних змін в компанії;
- лідер та його команда;
- відмінність команди лідера від інших груп людей в організації;
- модель команди;
- команда як діючий механізм;
- розвиток команди та її специфіка розвитку в умовах трансформаційних змін в компанії;
- розподіл ролей у команді як інструмент управління в компанії;
- вплив сили конформізму на прийняття управлінських рішень системним лідером в умовах соціально-колективних маніпуляцій у команді/у компанії/ в колективі/ у суспільстві;
- соціонічні типи особистостей в команді системного лідера: мотор, контролер, аналітик, підтримка;
- формування моделі ситуаційного лідерства на основі розвитку теорії ситуаційного лідерства Херсі-Бланшера;
- ефективне управління змінами/трансформаціями в організації в контексті глобалізації, інтеграції та розвитку економіки і міжнародних відносин, у тому числі цифровізації економіки, технологій, бізнесу та суспільства (сформовано авторами на основі [11; 12]).

Щодо моделі ситуаційного лідерства, то вона відрізняється від класичних теорій лідерства тим, що доводить, що стиль лідерства у його носія не змінюється з часом. Конкретний стиль лідерства, наприклад, авторитарний чи демократичний, є для нас застиглою «маскою», яку людина не може самостійно змінити.

Однак прихильники *ситуаційного лідерства стверджують, що стиль лідерства можна й треба змінювати*, оскільки це лише «маска». Тому керівник може застосовувати будь-який стиль взаємодії в залежності від людини, особливо якщо треба цю людину виховати, підтримати, підготувати до діяльності у компанії. Відповідно, існує чотири стилі управління: авторитарний, наставництво, демократичний,

делегування. Вони відрізняються один від одного практично лише ступенем деталізації та рівнем емоцій, які керівник відчуває до свого підлеглого.

Лідер – людина, за якою ми підемо туди, куди ми відправились би за власною ініціативою. Лідери створюють/реалізують ідеї нових парадигм.

Отже, лідер – це той, хто не лише переконує сам, а й вміє організувати спільний пошук рішення.

Іншими словами, *системний лідер – це професіональний архітектор змін, генератор системи поглядів, явищ і процесів, який інтегрує набуті протягом життя знання й задуми для подальшого власного розвитку, а також розвитку країни, суспільства, компанії, особистостей.*

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Переосмислення наукових здобутків, а також практичний досвід представників бізнес середовища й напрацювання вітчизняних і зарубіжних науковців щодо стратегічного розвитку компаній в контексті удосконалення їх стратегічного менеджменту, а також авторське формування сучасних наукових підходів до сутності поняття системного лідерства надають можливість авторам статті стверджувати про необхідність парадигмального припущення – планування і формування концепції системного лідерства в сучасних умовах цифровізації економіки та суспільних відносин. У статті відображено підходи та виявлено проблематику планування концепції системного лідерства в умовах трансформаційних змін в організаціях у взаємозв'язку з динамічним розвитком цифровізації економічних процесів і фінансово-господарської діяльності суб'єктів підприємництва.

Людина, як суб'єкт, утворює систему. Системний лідер підкоряє свої дії під логіку інших, на засадах чого формується системне мислення для реалізації стратегічних цілей і досягнення візії компанії на основі послідовності створення ланцюга цінності продукту (робіт або послуг) для клієнта (споживача) та формування конкурентних переваг компанії. Формуючи уявлення про сутність цінностей системного лідера і менеджера організації при їх порівнянні, автори статті обґрунтовують відмінність їх особистісних характеристик у поглядах до управління в компаніях й концептуальних підходах кожного з них до системи управління суб'єктами господарювання і пояснюють, що між цими особистостями є причинно-наслідкові зв'язки, які поєднують їх у досягненні цілей компанії і формуванні культури (й етики) взаємостосунків між колегами та партнерами по бізнесу. В умовах сьогодення *лідер – це той, хто спроможний створювати правила гри, взявши на себе відповідальність за природний баланс і розвиток відповідної соціальної системи, на яку він має вплив.*

Автори статті обґрунтували пояснення, що *системний лідер – це професіональний архітектор змін, генератор системи поглядів, явищ і процесів, який інтегрує набуті протягом життя знання й задуми для подальшого власного розвитку, розвитку країни, суспільства, компанії, особистостей.*

Концепція системного лідерства на підприємствах передбачає планування її інфраструктури на основі вхідних інформаційних джерел/знань/положень, які у процесі їх розвитку мають бути перевірені, проаналізовані, синтезовані, інтегровані, можливо, скореговані (за необхідності) й представлені для подальшого формування теоретико-методологічних і практичних основ/принципів ефективного управління ресурсами на підприємствах за умов адаптації до трансформаційних перетворень економіки і цифровізації суспільства, технологій, бізнесу.

Основні напрями подальшого наукового дослідження планується направити на вдосконалення представленого у статті системного мислення щодо Концепції системного лідерства в умовах трансформаційних змін і цифровізації економіки, технологій, бізнесу і суспільства, в тому числі в управлінні організаціями на основі системного аналізу компетенцій системного лідера, надання об'єктивної атестації його характеристик лідера та лідерських цінностей розвитку особистості (послідовності створення компетенцій цінності системного лідера).

Список літератури.

1. Саврук О. Завдання лідера провокувати систему, переосмислювати, трансформувати її. – URL: <http://www.management.com.ua/interview/int602.html> (дата звернення: 20.07.2021).
2. Саврук О. Що об'єднує лідерів. – URL: <http://innovations.com.ua/ua/blogs/mark/18357/oleksandr-savruk-sho-ob-jednuje-lideriv>.
3. Макки, Энни; Бояцис, Ричард; Гоулман, Дэниел. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта : перевод с англ. А. Лисицина. – М. : Издательство «Альпина Паблишер». 2018. – 301 с.
4. Мальцев, Едуард. Емоційне лідерство. – URL: <http://innovations.com.ua/ua/books/finance/18475/emocijne-liderstvo>.
5. Саврук О. Й. «Олександр Саврук про системне лідерство». – URL: <http://innovations.com.ua/ua/blogs/op-manage/19328/oleksandr-savruk-pro-sistemne-liderstvo>.
6. Саврук О. Точка неповернення. – URL: <http://innovations.com.ua/ua/blogs/mark/18258/oleksandr-savruk-tochka-nepovernennya>
7. Менегетти, Антонио. Психология лидера: перевод с итальянского / Антонию Менегетти. – М. : Издательство: ННБФ «Онтопсихология», Изд. 8-е, дополненное. 2010. – 336 с.
8. Ситуаційне лідерство: модель Херси-Бланшара. – URL: <https://joffer.com.ua/model-situacijnogo-liderstva-hersi-blanshara>.
9. Баркер Дж. Парадигмы мышления : как увидеть новое и преуспеть в меняющемся мире : пер. с англ. / Джоэл Баркер. – М.: Альпина Бизнес Брукс, 2007. – 187 с.

10. Вознюк О. В. Нова парадигма моделювання та розвитку історико-педагогічного процесу: монографія. – Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. – 550 с.
11. OPEN : інтелект-проект Києво-Могилянської бізнес-школи. Стратегія / Лідерство / Концепти / Філософія. – URL: <http://innovations.com.ua/ua/index>.
12. Компания «Trainings For Business» (Тренінги для бізнеса). Менеджмент и лидерство. Системное лидерство. – URL: <http://tfbiz.com.ua/treningi-dlya-biznesa/menedzhment-i-liderstvo/sistemnoe-liderstvo>.
13. Сірко А. В. Реалії цифрової економіки: нові можливості та виклики для суспільства і держави. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8337> (дата звернення: 20.07.2021). DOI: [10.32702/2307-2105-2020.11.15](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.15).

References.

1. Savruk, O. (2021), “The leader's task is to provoke the system, rethink it, transform it”, available at: <http://www.management.com.ua/interview/int602.html> (Accessed 20 July 2021).
2. Savruk, O. “What unites leaders”, available at: <http://innovations.com.ua/ua/blogs/mark/18357/oleksandr-savruk-sho-ob-jednuje-lideriv> (Accessed 20 July 2021).
3. Makki, Jenni; Bojancis, Richard; Goulman, Djeniel. (2018), *Jemocional'noe liderstvo: Iskusstvo upravlenija ljud'mi na osnove jemocional'nogo intelekta* [Emotional Leadership: The Art of Managing People Based on Emotional Intelligence], translated from English A. Lisitsina, Izdatel'stvo «Al'pina Pabliher», Mosvow, Russia, P. 301.
4. Maltsev, Eduard “Emotional leadership”, available at: <http://innovations.com.ua/ua/books/finance/18475/emocijne-liderstvo> (Accessed 20 July 2021).
5. Savruk, O. Y. “Oleksandr Savruk about system leadership”, available at: <http://innovations.com.ua/ua/blogs/op-manage/19328/oleksandr-savruk-pro-sistemne-liderstvo> (Accessed 20 July 2021).
6. Savruk, O. “Point of no return”, available at: <http://innovations.com.ua/ua/blogs/mark/18258/oleksandr-savruk-tochka-nepovernennya> (Accessed 20 July 2021).
7. Menegetti, Antonio. (2010), *Psihologija lidera* [The Psychology of a Leader], Translated from Italian by Anthony Meneghetti, 8th ed., Izdatel'stvo: NNBF «Ontopsihologija», Moscow, Russia, P. 336.
8. “Situational leadership: the Hershey Blanchard model”, available at: <https://joffer.com.ua/model-situacijnogo-liderstva-hersi-blanshara> (Accessed 20 July 2021).
9. Barker, Dzh. (2007), *Paradigmy myshlenija : kak uvidet' novoe i preuspet' v menjajushhemsja mire* [Thinking paradigms: how to see new things and succeed in a changing world], trans. from English, Al'pina Biznes Bruks, Moscow, Russia, P. 187.
10. Vozniuk, O. V.(2014), *Nova paradyhma modeliuвання ta rozvytku istoryko-pedahohichnoho protsesu: monohrafiia* [A new paradigm of modeling and development of the historical and pedagogical process: monograph], Vyd-vo ZhDU im. I. Franka, Zhytomyr, Ukraine, P. 550.
11. OPEN: Kyiv-Mohyla Business School intellectual project. Strategy / Leadership / Concept / Philosophy, available at: <http://innovations.com.ua/ua/index> (Accessed 20 July 2021).
12. Trainings For Business company. Management and Leadership. System leadership, available at: <http://tfbiz.com.ua/treningi-dlya-biznesa/menedzhment-i-liderstvo/sistemnoe-liderstvo> (Accessed 20 July 2021).
13. Sirko, A. (2020), “The realities of digital economy: new opportunities and challenges for society and the state”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8337> (Accessed 20 Jul 2021). DOI: [10.32702/2307-2105-2020.11.15](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.15)

Стаття надійшла до редакції 20.07.2021 р.