

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-89-15>

УДК 005.96:005.332.4

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКОГО КАПІТАЛУ В КОРПОРАТИВНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

THEORETICAL FOUNDATIONS OF LEADERSHIP CAPITAL FORMATION IN A CORPORATE ENVIRONMENT

Полетаєв В'ячеслав Вікторович

аспірант,

Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8592-6571>**Polietaiev Viacheslav**

«KROK» University

У статті обґрунтовано теоретико-методологічні засади формування лідерського капіталу підприємства як стратегічного активу, що утворюється на основі управлінських ресурсів організації. Доведено обмеженість традиційних адміністративних методів управління в умовах невизначеності та обґрунтовано перехід до концепції «компетентної організації». Лідерський капітал визначено як накопичений актив, що забезпечує стійку конкурентну перевагу та є складним для імітації через тривалість формування і неможливість відтворення внутрішніх зв'язків організації. Обґрунтовано поєднання ресурсної оцінки за моделлю VRIO з психометричною моделлю 5Q для вимірювання лідерського потенціалу керівників, деталізовано роль когнітивного, емоційного, політичного, життєстійкого та морального інтелекту. Корпоративну культуру розглянуто як керовану систему неформальних правил, що знижує транзакційні витрати. Запропоновано авторську концептуальну модель формування лідерського капіталу підприємства.

Ключові слова: лідерський капітал, ресурсна теорія фірми, транзакційні витрати, корпоративна культура, модель VRIO, багатовимірний лідерський інтелект, компетентнісне лідерство.

Objective. The primary objective of the article is to comprehensively substantiate the theoretical and methodological foundations for the formation of a company's leadership capital as a specific, measurable strategic asset within the framework of the Resource-Based View (RBV). **Methodology.** The research is based on a strategic synthesis of the RBV and neo-institutional economics, incorporating modern macro-environmental analytics. The study applies methods of evolutionary, comparative, and systemic analysis to investigate the transformation of management paradigms, along with structural-functional analysis to design the conceptual model of leadership capital. **Results.** Under conditions of macroeconomic uncertainty and technological transformation, the limitations of traditional administrative management methods are highlighted, and the transition to a "competent organization" is justified. Specifically, leadership capital is defined as an accumulated strategic asset comprising three interrelated elements: individual skills, relationships, and reputation. The paper conceptualizes leadership capital as an accumulated, causally ambiguous asset that confers a sustained competitive advantage, protected from external imitation by time-compression diseconomies. The study demonstrates the value of combining macro-level resource assessment (the VRIO model) with a micro-level psychometric model (5Q) to objectively measure managers' leadership potential. The synergy of cognitive (IQ), emotional (EQ), political (PQ), resilience (RQ), and moral (MQ) intelligence is detailed as crucial for ensuring organizational resilience, particularly during the expansion of generative artificial intelligence. Furthermore, corporate culture is defined as a rationally managed institutional matrix that minimizes transaction costs through "clan" mechanisms of internal trust. **Conclusions.** The study proposes a conceptual model of leadership capital, demonstrating the integration of multi-dimensional intelligence, an institutional matrix, and a sustainable competitive advantage. Future research will focus on the empirical verification of this model using Assessment Center technology and PLS-SEM modeling.

Keywords: leadership capital, resource-based view, transaction costs, corporate culture, VRIO model, multidimensional leadership intelligence, competency-based leadership.

Постановка проблеми. Суттєві зміни у глобальному економічному середовищі формують нові виклики для теорії та практики корпоративного управління. Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем нестабільності та непередбачуваності, через що управлінські рішення, побудовані лише на минулому досвіді, втрачають ефективність. Згідно з прогнозами World Economic Forum, до 2030 року радикальній трансформації підлягатимуть близько 39% усіх наявних професійних навичок. При цьому серед ключових компетенцій майбутнього домінуючі позиції стрімко займають лідерство, соціальний вплив, життєстійкість, гнучкість та здатність до системного управління в умовах інтеграції штучного інтелекту [22].

Для українських підприємств цей глобальний контекст додатково ускладнюється наслідками військових дій, високим рівнем інвестиційної невизначеності та глибоким демографічним спадом. За даними дослідження Центру Разумкова [7], чисельність працездатного населення України скоротилася на 39,2% порівняно з 2021 роком, що формує гострий дефіцит кваліфікованих управлінських кадрів та критичну потребу в людиноорієнтованому відновленні економіки. Відповідно до звіту компанії Deloitte «Global Human Capital Trends 2026», 85% керівників у світі та в Україні вважають здатність до адаптації критично важливою для виживання бізнесу, проте лише 4% українських компаній визначають себе як лідерів у створенні умов для постійного розвитку та адаптації персоналу [9].

Особливої гостроти проблема набуває в умовах проникнення технологій генеративного та агентного штучного інтелекту в щоденні бізнес-процеси, що створює нові вимоги до компетентісного лідерства [6]. Інтеграція цих технологій породжує в управлінні «парадокс штучного інтелекту»: чим більше рутинних, алгоритмічних та аналітичних завдань делегується машинам, тим вищою стає стратегічна та економічна цінність суто людських, соціально-емоційних, етичних та візіонерських компетенцій керівників. Відповідно, найважливішим фактором організаційної стійкості стає здатність підприємства системно накопичувати, розвивати та використовувати свій лідерський капітал.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукове обґрунтування лідерського капіталу як стратегічного активу концептуально спирається на ресурсну теорію фірми. Фундамен-

тальні основи цього підходу заклала Е. Пенроуз [15], яка довела, що зростання фірми залежить не просто від наявності матеріальних ресурсів, а від здатності управлінської команди вивільняти «продуктивні послуги» з цих активів шляхом унікального комбінування та накопиченого досвіду. Подальший розвиток ця теорія отримала у працях Б. Вернерфельта [20] та Дж. Барні [8], які обґрунтували, що стійку конкурентну перевагу забезпечують виключно ті внутрішні ресурси організації, які є цінними, рідкісними, важко імітованими та організаційно підтримуваними (модель VRIO).

Проблему накопичення стратегічних активів та їхнього захисту від копіювання конкурентами глибоко розкрили І. Дірікс та К. Кул [10], які ввели в управлінський дискурс поняття неефективності стискання часу та каузальної неоднозначності. Безпосередній зв'язок каузальної неоднозначності з формуванням високих бар'єрів для імітації додатково досліджували Р. Рід та Р. ДеФіліппі [16]. Концептуалізація соціального виміру лідерства знайшла відображення в індексі лідерського капіталу Д. Ульріха [18], де його структуровано як поєднання індивідуальних навичок та організаційної підтримки. Психометричний інструментарій вимірювання лідерського потенціалу представлено в моделі багатовимірного лідерського інтелекту (5Q) А. Какабадсе та А. Джавада [12]. Інституціональні аспекти корпоративного управління та теорія трансакційних витрат ґрунтуються на здобутках Д. Норта [13] та О. Вільямсона [21], а специфіка «кланових» механізмів контролю – на дослідженнях В. Оучі [14].

Сучасні аспекти управління людським капіталом та лідерством в епоху цифровізації активно досліджують вітчизняні науковці, які здійснюють масштабну роботу з адаптації глобальних теоретичних конструктів до специфіки українського ринку. Значний внесок в обґрунтування моделі інноваційного розвитку компетентної організації зробили Т.В. Полозова та А.Г. Ткаченко [5]. Питання поетапного планування розвитку людського капіталу підприємств висвітлено у дослідженні Г.В. Малиновської [2]. Теоретичний аналіз моделей оцінки доданої вартості бізнесу та їх зв'язок із підвищенням ринкової цінності персоналу здійснив В.М. Новіков [4]. Вплив корпоративної культури як неформального інституту на зниження трансакційних витрат і пом'якшення агентських конфліктів вивчають Н. Даниленко та М. Дах [1].

Незважаючи на наявність ґрунтовних праць, у сучасному науковому дискурсі досі відчувається нестача цілісних, інтегративних підходів. Більшість досліджень фрагментовано розглядає лідерство або суто як психологічний феномен, або зосереджується виключно на макроекономічних фінансових показниках організації. Існує потреба в теоретико-методологічних концепціях, які б поєднували макрорівневий ресурсний аналіз (VRIO) із мікрорівневими багатовимірними психометричними моделями (зокрема, моделлю 5Q) та враховували б неоінституціональну роль корпоративної культури в управлінні лідерами в умовах сучасних цифрових трансформацій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Головною метою дослідження є комплексне теоретико-методологічне обґрунтування засад формування лідерського капіталу підприємства як специфічного, вимірюваного стратегічного активу на основі положень ресурсної теорії фірми. Завданнями роботи визначено: демаркацію концептів класичного та системного лідерства з переходом до парадигми «компетентної організації»; визначення поняття та складу лідерського капіталу і побудову концептуальної моделі його формування на основі поєднання моделі VRIO з мікрорівневою психометричною моделлю 5Q; розкриття прагматичної функціональної ролі корпоративної культури як неоінституціонального інструменту мінімізації транзакційних витрат. Для вирішення поставлених завдань використано методи еволюційного, порівняльного та системного аналізу (дослідження трансформації парадигм менеджменту та концептуалізація формату «компетентної організації»), а також структурно-функціональний аналіз (побудова концептуальної моделі формування лідерського капіталу підприємства).

Виклад основного матеріалу дослідження. 1. Еволюція парадигм управління: від адміністративних структур до «компетентної організації».

Історична еволюція управлінської думки демонструє системні зміни в підходах до розуміння природи лідерства. Класична школа менеджменту, заснована на принципах наукового управління Ф. Тейлора та ідеальної бюрократії М. Вебера розглядала організацію як механістичну, закриту систему, а управління – як інструмент тотальної стандартизації та багаторівневого нагляду [19]. У цій парадигмі персонал розглядався як однорідний, взаємозамінний фактор виробництва, а

лідерство зводилося до посадових повноважень або особистої харизми керівника.

Проте в умовах економіки знань та швидких непередбачуваних змін середовища жорсткі ієрархічні структури втрачають ефективність [17]. Багаторівневі бюрократичні структури надто повільні й не здатні своєчасно реагувати на зовнішні економічні та технологічні зміни. Згідно з дослідженнями Т. Полозової та А. Ткаченка [5], це зумовлює перехід до формату «компетентної організації», яка розглядається як складна, відкрита соціально-економічна екосистема, здатна до безперервного організаційного навчання та гнучкої адаптації завдяки синергії управлінських і поведінкових компетенцій. Компетенції в такій системі формуються завдяки синергії – об'єднанню індивідуальних навичок у колективний інтелектуальний ресурс організації, цінність якого перевищує просту суму здібностей окремих працівників.

У зв'язку з цим виникає потреба чітко розмежувати суміжні поняття: адаптивного лідерства, системного лідерства та лідерського капіталу. Якщо адаптивне лідерство (за концепцією Р. Гейфеца) виступає поведінковим інструментом, спрямованим на підтримку колективного навчання та утримання колективу в стані «продуктивного дискомфорту» для вирішення нелінійних проблем [11], а системне лідерство слугує глобальною філософією управління екосистемними зв'язками, то лідерський капітал має принципово іншу сутність. Лідерський капітал – це накопичений організацією стратегічний актив, який формується в результаті цілеспрямованих інвестицій у розвиток керівників і складається з трьох взаємопов'язаних елементів [18]:

1) індивідуальні компетенції керівників – знання, навички та цінності, які в цьому дослідженні деталізовано через п'ять складових лідерського інтелекту (модель 5Q);

2) відносини – внутрішні та зовнішні зв'язки керівників, побудовані на довірі та співпраці, які забезпечують мобілізацію команд і узгодження інтересів заінтересованих сторін;

3) репутація – авторитет керівників усередині компанії та довіра до якості управлінської команди з боку ринку, інвесторів і партнерів.

Ціннісну основу лідерського капіталу становлять довіра, відповідальність, етичність рішень та орієнтація на розвиток людей; саме ці цінності закріплюються в корпоративній культурі організації та забезпечують перетво-

рення індивідуальних здібностей на колективний актив.

У дослідженні розмежовано поняття «ресурс» і «капітал». Управлінський ресурс – це наявний в організації запас знань, навичок та здібностей керівників. Капіталом цей ресурс стає лише тоді, коли організація цілеспрямовано інвестує в його накопичення та розвиток і він починає створювати додану вартість, тобто забезпечувати вимірюваний внесок у результати діяльності підприємства. Відповідно, далі у статті термін «ресурс» використовується для характеристики окремих складових (здібностей і навичок керівників), а термін «лідерський капітал» – для позначення накопиченого стратегічного активу організації загалом.

Визначення поняття та складу лідерського капіталу дає змогу перейти до питання про те, як саме він формується. У дослідженні формування лідерського капіталу обґрунтовано на основі трьох взаємодоповнюючих теоретичних концепцій. Ресурсна теорія фірми (Е. Пенроуз [15], Б. Вернерфельт [20], Дж. Барні [8]) пояснює, чому лідерський капітал є джерелом стійкої конкурентної переваги і яким вимогам він має відповідати (критерії моделі VRIO). Теорія накопичення стратегічних активів (І. Дірікс, К. Кул [10]) пояснює, як він формується: шляхом тривалого внутрішнього накопичення через розвиток керівників, а не швидкої купівлі на ринку праці. Неоінституціональна теорія та теорія трансакційних витрат (Д. Норт [13], О. Вільямсон [21], В. Оучі [14]) пояснюють, у якому середовищі відбува-

ється це формування: корпоративна культура виступає системою неформальних правил, що або сприяє, або перешкоджає накопиченню лідерського капіталу. Послідовному розкриттю цих трьох концепцій присвячено наступні пункти статті.

2. Ресурсна теорія фірми як основа концептуалізації лідерського капіталу

Основним теоретичним підґрунтям для обґрунтування лідерського капіталу є ресурсна теорія фірми. У координатах цієї теорії лідерський капітал не є простою сукупністю навичок окремого керівника; він є історично інтегрованим у структуру організації ресурсом, що еволюційно формується через розвиток довіри, управлінських рутин та репутаційних мереж [15; 18]. Як доводять Н. Москаленко та В. Полетаєв [3], точне вимірювання та капіталізація доданої вартості таких управлінських активів є критично необхідними завданнями для трансформації кадрової роботи у повноцінне стратегічне партнерство. Для економічного доведення статусу лідерського капіталу як генератора конкурентної переваги застосовано макрорівневу аналітичну модель VRIO, результати оцінки якої наведено в табл. 1.

Головним бар'єром, який унеможливорює імітацію лідерського капіталу конкурентами, є ефект втрат від прискореного накопичення ресурсу (неможливість швидко сформувати актив навіть за великих інвестицій) та причинно-наслідкова неоднозначність (неможливість для зовнішнього спостерігача точно визначити джерела успіху компанії), ґрунтовно досліджені І. Діріксом та К. Кулом [10],

Таблиця 1

Оцінка лідерського капіталу за методологією VRIO як генератора стійкої конкурентної переваги

Критерій оцінки (VRIO)	Сутнісна характеристика лідерського капіталу	Наслідок для організації
Цінність	Здатність керівників розпізнавати загрози, генерувати інноваційні рішення та адаптувати процеси до змін середовища	Оптимізація операційних витрат, підвищення швидкості адаптації до макроекономічних збурень
Рідкість	Ринковий дефіцит управлінців, що поєднують стратегічне, аналітичне та етичне мислення в умовах цифровізації	Тимчасова конкурентна перевага, диференціація компанії на ринку праці
Складність імітації	Соціальна комплексність та історичні умови формування активу	Стійка конкурентна перевага, зниження ризиків переманювання персоналу
Організаційна підтримка	Корпоративна культура, системи мотивації, стратегічний контролінг та управління талантами	Капіталізація ресурсу, узгодження цілей менеджменту зі стратегією компанії

Джерело: сформовано автором на основі [8]

а також Р. Рідом та Р. ДеФіліппі [16]. Згідно з цими механізмами, критичні лідерські активи неможливо швидко залучити на ринку праці: процес побудови управлінської синергії та довіри потребує тривалого часу й не піддається форсуванню виключно за рахунок збільшення інвестицій. Крім того, зовнішні спостерігачі не можуть достеменно розпізнати приховані неформальні зв'язки та когнітивні моделі, які зумовлюють фінансовий успіх команди, що перетворює лідерство на надійний захисний стратегічний актив.

3. Складові лідерського капіталу на рівні особистості керівника: модель багатовимірного лідерського інтелекту (5Q) А. Какабадсе та А. Джавада

Ресурсна теорія пояснює стратегічну роль лідерського капіталу, проте не розкриває змісту його першого елемента – індивідуальних компетенцій керівників. Щоб модель VRIO не залишалася абстрактною конструкцією, її необхідно доповнити вимірюваними показниками на рівні особистості керівника. Базою для такого стратегічного синтезу є психометрична модель багатовимірного лідерського інтелекту (5Q), розроблена Ендрю Какабадсе та Алі Касім Джавадом [12]. Ця модель дозволяє розкласти загальне поняття «лідерський потенціал» на п'ять конкретних вимірюваних складових (IQ, EQ, PQ, RQ, MQ). Значення такої багатовимірної структури суттєво зростає в умовах цифровізації та інтеграції генеративного штучного інтелекту, що підтверджується висновками К. Савенко та В. Полетаєва [6]. Вони зазначають, що стрімкий розвиток цифрових технологій вимагає від керівників поєднання технічної грамотності із соціально-емоційними навичками.

Когнітивний інтелект (IQ) відображає здатність лідера до системного аналізу, логічного мислення, синтезу контрастних потоків інформації та розв'язання складних алгоритмічних завдань. В епоху цифровізації IQ керівника безпосередньо трансформується в компетентність у сфері штучного інтелекту та мислення, що засноване на аналізі даних.

Емоційний інтелект (EQ) є фундаментом прикладної емпатії. Він дозволяє лідеру точно розуміти та управляти як власними емоціями, так і емоційними станами підлеглих. В умовах постійного стресу саме високий EQ керівника формує в колективі середовище психологічної безпеки, мінімізуючи страх персоналу перед автоматизацією робочих місць.

Політичний інтелект (PQ) відображає майстерність міжособистісного впливу, здатність

знаходити баланс між різноманітними інтересами стейкхолдерів та забезпечувати залученість ключових гравців під час реалізації стратегічних змін. На відміну від когнітивних завдань, компетенції PQ залишаються абсолютною монополією людини, недосяжною для штучного інтелекту.

Життєстійкість (RQ) визначає здатність лідера емоційно підтримувати високу результативність в умовах тривалого тиску та нестабільності зовнішнього середовища. Це енергетичний капітал лідера, який дозволяє швидко відновлюватися після кризових провалів, запобігаючи масовому емоційному вигоранню команди.

Моральний інтелект (MQ) є найвищим рівнем лідерської зрілості. Він відповідає за здатність лідера розуміти власну систему цінностей та спиратися на неї для визначення моральних і етичних кордонів рішень для індивідів, команд та організації в цілому. В умовах алгоритмічного управління саме MQ є інструментом протидії технократичному ухилу.

Саме такий інтегрований 5Q-профіль формує ту соціальну складність, яка є надійною базою для перетворення індивідуальних здібностей у стійкий, неімітований інституціональний актив організації.

4. Корпоративна культура як матриця оптимізації транзакційних витрат

Індивідуальні компетенції керівників перетворюються на капітал організації лише за наявності сприятливого внутрішнього середовища. Для пояснення ролі цього середовища використано положення теорії транзакційних витрат [21] та неоінституціональної економіки [13]. У сучасній організації завжди присутня проблема обмеженої раціональності та потенційного опортунізму, що неминуче призводить до високих транзакційних витрат на пошук інформації, укладання внутрішніх домовленостей та нагляд за їх виконанням.

Відповідно до типології організаційного контролю В. Оучі, за умов високої неоднозначності результатів креативної, інтелектуальної праці застосування жорсткого бюрократичного контролю стає економічно неефективним. Оптимальним механізмом координації у таких випадках виступає «клан» – форма соціально-економічного управління, що базується на ціннісно-інституціональній єдності, інтенсивній соціалізації та довірі [14]. Цей підхід дозволяє розглядати корпоративну культуру цілком прагматично: не як набір декларацій, а як раціонально керовану неоінституціональну матрицю неформальних правил.

Її головна економічна функція полягає в усуненні розбіжності цілей між індивідом і компанією. Сучасні вітчизняні дослідження Н. Даниленко та М. Дах [1] підтверджують, що корпоративна культура як неформальний інститут здатна суттєво знижувати трансакційні витрати та пом'якшувати агентські конфлікти через формування довіри та добровільного дотримання домовленостей. Роль культури набуває критичного значення під час впровадження ШІ, оскільки формальний контроль фізично не може охопити всі рішення алгоритмів. Це корелює з глобальними даними Deloitte [9], згідно з якими 65% компаній усвідомлюють нагальну потребу в суттєвій трансформації власної корпоративної культури під впливом впровадження штучного інтелекту. Отже, інвестування в корпоративну культуру є прямою інвестицією у створення безбар'єрного середовища, в якому лідерський капітал здатен вільно циркулювати та максимізувати додану вартість бізнесу.

5. Концептуальна модель формування лідерського капіталу підприємства

Послідовне застосування трьох розглянутих теоретичних концепцій – ресурсної теорії, компетентнісної моделі 5Q та неоінституціонального підходу – дає змогу побудувати цілісну модель формування лідерського капіталу, в якій кожна концепція відповідає за окремий рівень. Для наочного представлення взаємозв'язків між складовими елементами управління людськими ресурсами в цьому дослідженні пропонується авторська концептуальна схема (рис. 1).

Як видно з рисунка 1, модель формування лідерського капіталу має вигляд трирівневої системи, де кожен блок виконує чітко визначену стратегічну та операційну функцію. Базовим рівнем системи виступає профіль багатовимірного інтелекту керівника (Модель 5Q). Саме тут, на індивідуальному рівні, відбувається акумуляція когнітивних (IQ), емоційних (EQ), політичних (PQ), життєстійких (RQ) та моральних (MQ) компетенцій. Цей фундамент забезпечує базову здатність управлінця діяти в умовах невизначеності та ефективної взаємодії з цифровими інструментами (зокрема, з генеративним ШІ).

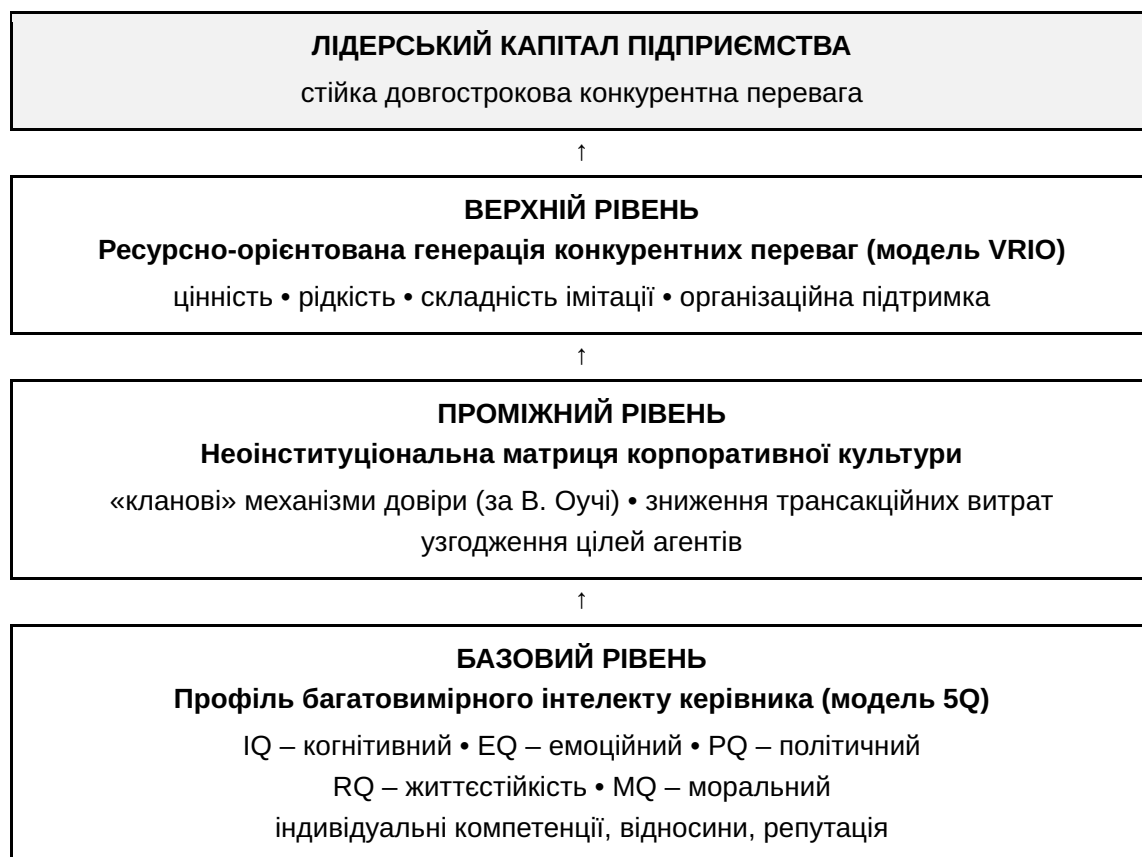


Рис. 1. Концептуальна модель формування лідерського капіталу компетентної організації

Джерело: сформовано автором

Проміжним рівнем виступає неоінституціональна матриця корпоративної культури. Вона відіграє роль каталізатора або екосистеми підтримки (відповідно до кланових механізмів управління за В. Оучі [14]). Культура, побудована на довірі та спільних цінностях, ліквідує розбіжності цілей агентів, радикально знижує трансакційні витрати на внутрішній моніторинг та забезпечує безперешкодну трансформацію індивідуальних навичок керівника у колективний здобуток усієї команди.

Верхнім рівнем моделі є ресурсно-орієнтована генерація конкурентних переваг (Модель VRIO). Завдяки підтримці корпоративної культури, накопичений багатовимірний інтелект перетворюється на об'єктивний організаційний ресурс. Цей ресурс наділяється властивостями цінності, рідкості та неімітованості (завдяки механізмам каузальної неоднозначності та соціальної складності). У підсумку, проходячи через усі три рівні запропонованої архітектури, розрізнені управлінські здібності закріплюються в системі управління організацією, набувають форми лідерського капіталу та починають генерувати для підприємства вимірювану стійку довгострокову конкурентну перевагу.

Висновки із цього дослідження і подальші перспективи в цьому напрямку. Узагальнення результатів проведеного дослідження дає підстави сформулювати такі висновки:

1. Зростання нестабільності зовнішнього середовища та поширення технологій штучного інтелекту засвідчують обмеженість класичних адміністративно-бюрократичних моделей управління. На основі еволюційного аналізу парадигм управління показано, що виживання організації вимагає переходу до формату «компетентної організації», в якій критичним фактором успіху стає системне управління розвитком лідерів. Наведені у дослідженні дані міжнародної та вітчизняної аналітики підтверджують дефіцит відповідних управлінських компетенцій на ринку праці.

2. У статті визначено поняття лідерського капіталу як накопиченого стратегічного активу, що складається з трьох елементів:

компетенцій керівників, відносин та репутації. Проведена за критеріями моделі VRIO оцінка довела, що цей актив відповідає всім вимогам до джерела стійкої конкурентної переваги: він є цінним, рідкісним, складним для імітації та потребує організаційної підтримки. Складність імітації зумовлена тривалістю формування лідерського капіталу та неможливістю для конкурентів відтворити внутрішні зв'язки і досвід управлінської команди, що унеможлиблює його швидку купівлю на ринку праці.

3. Шляхом поєднання ресурсної оцінки за моделлю VRIO з моделлю багатовимірного лідерського інтелекту 5Q побудовано концептуальну модель формування лідерського капіталу. У ній індивідуальні компетенції керівників (IQ, EQ, PQ, RQ, MQ) становлять базовий рівень, корпоративна культура – проміжний рівень підтримки, а генерація конкурентної переваги за критеріями VRIO – верхній рівень. Така побудова створює підґрунтя для перетворення «м'яких» управлінських навичок на вимірюваний стратегічний актив підприємства.

4. Аналіз положень неоінституціональної економіки та теорії трансакційних витрат показав, що корпоративну культуру доцільно розглядати не як набір декларацій, а як керовану систему неформальних правил і норм. Побудована на довірі культура «кланового» типу (за В. Оучі [14]) суттєво знижує витрати на внутрішній контроль, узгоджує цілі співробітників із цілями організації та створює середовище, необхідне для накопичення лідерського капіталу.

Запропонована у статті концептуальна модель формування лідерського капіталу підприємства потребує подальшої емпіричної перевірки. Перспективи подальших наукових розвідок у цьому напрямі полягають у практичному вимірюванні лідерського 5Q-потенціалу керівників за допомогою інтегрованої технології центрів оцінювання та застосуванні економетричного моделювання структурними рівняннями для багатокритеріального аудиту зв'язків між рівнем розвитку лідерського капіталу та операційною стійкістю організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Даниленко Н., Дах М. Роль і місце корпоративної культури в становленні сучасної економічної теорії. *Академічні візії*. 2026. Вип. 51. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2629/2482> (дата звернення: 02.05.2026).

2. Малиновська Г. В. Планування розвитку людського капіталу нафтогазових підприємств : дис. ... д-ра філософії. Івано-Франківськ, 2022. URL: https://nung.edu.ua/sites/default/files/2023-01/Dissertation_Malinovska.pdf (дата звернення: 01.05.2026).
3. Москаленко Н., Полетаєв В. Підходи до визначення та вимірювання доданої вартості HR-менеджменту. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2025. № 1. С. 548–553. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-81>
4. Новіков В. М. Теоретичний аналіз моделей оцінки доданої вартості бізнесу. *Вісник Сумського державного університету*. Серія «Економіка». 2022. № 3. С. 91–96. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2022/10.pdf (дата звернення: 08.05.2026).
5. Полозова Т. В., Ткаченко А. Г. Модель інноваційного розвитку компетентної організації. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 384–389. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-65>
6. Савенко К. С., Полетаєв В. В. Теоретичні засади компетентнісного лідерства в умовах інтеграції генеративних технологій штучного інтелекту. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 4(80). С. 164–170. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-164-170>
7. Людський капітал – виклики для відновлення України / Центр Разумкова. Київ, 2024. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/05/29/2024-ПАКТ-9.pdf> (дата звернення: 05.05.2026).
8. Barney J. B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 4th ed. Upper Saddle River : Pearson Prentice Hall, 2002.
9. Від складних дилем до рішень: обираючи перевагу людського потенціалу (Human Advantage) : звіт 2026 Global Human Capital Trends / Deloitte. 2026. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/human-capital-trends-2026.html> (дата звернення: 14.05.2026).
10. Dierickx I., Cool K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*. 1989. Vol. 35, № 12. P. 1504–1511. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1504>
11. Heifetz R. A., Grashow A., Linsky M. *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Boston : Harvard Business Press, 2009.
12. Kakabadse A., Jawad A. Q. *Leadership Intelligence: The 5Qs for Thriving as a Leader*. London : Bloomsbury Business, 2019.
13. North D. C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge : Cambridge University Press, 1990.
14. Ouchi W. G. Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*. 1980. Vol. 25, № 1. P. 129–141. DOI: <https://doi.org/10.2307/2392231>
15. Penrose E. *The Theory of the Growth of the Firm*. 4th ed. Oxford : Oxford University Press, 2009.
16. Reed R., DeFillippi R. J. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*. 1990. Vol. 15, № 1. P. 88–102. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4308277>
17. Teece D. J. *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford : Oxford University Press, 2009.
18. Ulrich D. *The Leadership Capital Index: Realizing the Market Value of Leadership*. Oakland : Berrett-Koehler Publishers, 2015.
19. Weber M. *The Theory of Social and Economic Organization*. New York : Free Press, 1997.
20. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 1984. Vol. 5, № 2. P. 171–180. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
21. Williamson O. E. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York : Free Press, 1985.
22. The Future of Jobs Report 2025 / World Economic Forum. 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/digest/> (дата звернення: 10.05.2026).

REFERENCES:

1. Danylenko N., Dakh M. (2026) Rol i mistse korporatyvnoi kultury v stanovlenni suchasnoi ekonomichnoi teorii [The role and place of corporate culture in the formation of modern economic theory]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, no. 51. Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2629/2482> (accessed May 02, 2026). (in Ukrainian)
2. Malynovska H. V. (2022) Planuvannya rozvytku liudskoho kapitalu naftohazovykh pidpriemstv [Planning of human capital development of oil and gas enterprises] (PhD Thesis). Ivano-Frankivsk. Available at: https://nung.edu.ua/sites/default/files/2023-01/Dissertation_Malinovska.pdf (accessed May 01, 2026). (in Ukrainian)

3. Moskalenko N., Polietaiev V. (2025) Pidkhody do vyznachennia ta vymiriuvannia dodanoi vartosti HR-menedzhmentu [Approaches to defining and measuring the added value of HR management]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, no. 1, pp. 548–553. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-81> (in Ukrainian)
4. Novikov V. M. (2022) Teoretychnyi analiz modelei otsinky dodanoi vartosti biznesu [Theoretical analysis of business added value assessment models]. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Serii «Ekonomika» – Visnyk of Sumy State University. Economy Series*, no. 3, pp. 91–96. Available at: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2022/10.pdf (accessed May 08, 2026). (in Ukrainian)
5. Polozova T. V., Tkachenko A. H. (2024) Model innovatsiinoho rozvytku kompetentnoi orhanizatsii [Model of innovative development of a competent organization]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, no. 191, pp. 384–389. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-65> (in Ukrainian)
6. Savenko K. S., Polietaiev V. V. (2025) Teoretychni zasady kompetentnisnogo liderstva v umovakh intehtratsii heneratyvnykh tekhnolohii shtuchnoho intelektu [Theoretical foundations of competency-based leadership in the context of integrating generative artificial intelligence technologies]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Scientific Notes of «KROK» University*, no. 4(80), pp. 164–170. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-164-170> (in Ukrainian)
7. Razumkov Centre (2024) Liudskyi kapital – vyklyky dlia vidnovlennia Ukrainy [Human capital – challenges for the recovery of Ukraine]. Kyiv. Available at: <https://razumkov.org.ua/images/2024/05/29/2024-PAKT-9.pdf> (accessed May 05, 2026). (in Ukrainian)
8. Barney J. B. (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 4th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
9. Deloitte (2026) Vid skladnykh dylem do rishen: obyraiuchy perevahu liudskoho potentsialu (Human Advantage) [From complex dilemmas to solutions: choosing the Human Advantage]. 2026 Global Human Capital Trends Report. Available at: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/human-capital-trends-2026.html> (accessed May 09, 2026). (in Ukrainian)
10. Dierickx I., Cool K. (1989) Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, vol. 35, no. 12, pp. 1504–1511. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1504>
11. Heifetz R. A., Grashow A., Linsky M. (2009) *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Boston, MA: Harvard Business Press.
12. Kakabadse A., Jawad A. Q. (2019) *Leadership Intelligence: The 5Qs for Thriving as a Leader*. London: Bloomsbury Business.
13. North D. C. (1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
14. Ouchi W. G. (1980) Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, no. 1, pp. 129–141. DOI: <https://doi.org/10.2307/2392231>
15. Penrose E. (2009) *The Theory of the Growth of the Firm*. 4th ed. Oxford: Oxford University Press.
16. Reed R., DeFillippi R. J. (1990) Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, vol. 15, no. 1, pp. 88–102. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4308277>
17. Teece D. J. (2009) *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford: Oxford University Press.
18. Ulrich D. (2015) *The Leadership Capital Index: Realizing the Market Value of Leadership*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
19. Weber M. (1997) *The Theory of Social and Economic Organization*. New York, NY: Free Press.
20. Wernerfelt B. (1984) A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, vol. 5, no. 2, pp. 171–180. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
21. Williamson O. E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York, NY: Free Press.
22. World Economic Forum (2025) *The Future of Jobs Report 2025*. Geneva: WEF. Available at: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/digest/> (accessed May 10, 2026).

Дата надходження статті: 05.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 20.08.2026

Дата публікації статті: 15.09.2026