

УДК 336.51

DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-34-16>

**Каленюк І. С.**

*доктор економічних наук, професор,  
головний науковий співробітник*

*ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»*

*ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-1807-2849>*

**Цимбал Л. І.**

*доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри міжнародної економіки*

*ДВНЗ «Київський національний економічний університет*

*ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0873-9227>*

**Загладько В. О.**

*магістрант*

*ДВНЗ «Київський національний економічний університет*

**Kalenyuk Iryna**

*Doctor of Economic Science, Professor, Chief Researcher  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

**Tsymbal Liudmyla**

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Professor of Department of International Economics*

*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

**Zagladko Vladyslav**

*Master*

*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

## **ІНТЕЛЕКТУАЛЬНЕ ЛІДЕРСТВО УНІВЕРСИТЕТІВ: СУТНІСТЬ, ПОКАЗНИКИ ТА МЕХАНІЗМИ ДОСЯГНЕННЯ**

**Анотація.** У статті розглянуто особливості інтелектуального лідерства університетів, шляхи та механізми його досягнення. Визначено основні індикатори оцінки інтелектуального лідерства для таких специфічних суб'єктів економічної діяльності, як університети, їх трансформуючу роль у становленні суспільства знань. Визначено, що інтелектуальне лідерство вищих навчальних закладів ґрунтується на синергійній взаємодії окремих дослідників-викладачів, їхній спроможності створювати умови для наукових, соціальних, технологічних та інституційних якісних змін. Проаналізовано основні компоненти інтелектуального лідерства, що визначаються в різних теоріях, та охарактеризовано основні моделі, риси і роль у розвитку організації саме інтелектуального лідерства. Визначено та охарактеризовано основні моделі інтелектуального лідерства викладача: наставник, захисник, опікун, активізатор, представник, продуцент знань та ін. Охарактеризовано ключові індикатори оцінки інтелектуального лідерства вищих навчальних закладів на двох базових рівнях: ресурсному та результативному. Відповідно до ресурсного рівня охарактеризовано ключові параметри функціонування провідних університетів світу, чисельність науково-педагогічного персоналу, кількість університетів світового класу в країні, кількість Нобелівських лауреатів у країні та в окремих університетах, державних видатків на НДДКР університетів та кількість публікацій у цитованих виданнях, чисельність патентів в університетах та патентну активність загалом.

**Ключові слова:** інтелектуальне лідерство, інтелектуальне лідерство університетів, механізми, людський капітал, інтелектуальний капітал.

**Вступ та постановка проблеми.** Феномен інтелектуального лідерства набуває особливого значення в епоху глобалізації та становлення суспільства знань. Саме інтелектуальні чинники стають ключовими у досягненні лідерства різнорівневих суб'єктів у глобальному висококонкурентному середовищі. Університети як осередки, місця концентрації інтелектуальних ресурсів стають ключовими суб'єктами забезпечення інтелектуального лідерства будь-яких локалітетів (регіонів, міст, країн). Їхньою основною місією є створення і поширення нових знань, що здійснює перетворюючий вплив на зовнішнє середовище.

З іншого боку, загострюється і конкуренція саме у царині інтелектуальної діяльності. Сучасне освітнє середовище в умовах становлення економіки знань характеризується появою нових викликів та загостренням конкуренції на всіх рівнях, що неминує змінює його основні суб'єкти – університети. Усі ці обставини актуалізують завдання досягнення лідерських позицій на світовому ринку освітніх, наукових та інших інтелектуальних послуг.

У сучасному контексті розуміння лідерства суттєво змінюється, адже воно сприймається значно ширше, ніж психологічний феномен. Лідерство стає елементом процесу управління та все більше переходить у площину економічного аналізу на різних рівнях суспільного устрою. Лідерство університетів починає виступати не тільки метою, а й конкурентною перевагою, інструментом конкуренції, здатним приносити ще більші здобутки на світовому ринку. Проблема лідерства університетів в економічному контексті є важливою не тільки з погляду чинників та механізмів досягнення лідерських позицій. Лідерство саме по собі є феноменом, що може справляти потужний перетворюючий, трансформаційний вплив на зовнішнє та внутрішнє середовище університетської діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми лідерства є актуальними в сучасних наукових економічних дослідженнях. Вони стали предметом дослідження в роботах Ф. Бейлі, Б. Басса, К. Бланшара, Дж. Блонделя, Н. Газарда, Р. Дафта, Р. Іреланда, Д. Каца, В. Кременя, О. Нестулі, Ф. Селзніка, Р. Стогділа, Ке Де Врі, Х. Оуена, В. Ходжсона та ін. Організаційне лідерство розглядається в роботах П. Сенге, С. Філоновича, М. Пірена, О. Лукашевої. Проте досі не має єдиного підходу до розуміння лідерства, потребують поглибленого дослідження форми прояву лідерства на різних рівнях та механізми його досягнення. Потребують осмислення феномен інтелектуального лідерства, форми його прояву для різних суб'єктів у сучасних умовах загострення конкуренції в складному взаємопов'язаному і глобалізованому світі.

**Метою** даної роботи є визначення сутності інтелектуального лідерства університетів, характеристика особливостей його досягнення, визначення форм його прояву саме для таких специфічних суб'єктів економічної діяльності, як вищі навчальні заклади, та ключових механізмів досягнення ними інтелектуального лідерства.

#### **Результати дослідження.**

Ускладнення поняття лідерства має наслідком появу нових аспектів його прояву. Під інтелектуальним лідерством розуміється досягнення високих позицій у конкурентній боротьбі завдяки відмінній якості та інтенсивній реалізації інтелектуальних ресурсів. Виділяється також трансформаційне лідерство, під яким розуміється в першу чергу той перетворюючий вплив, який лідер здійснює на внутрішнє та зовнішнє середовище. Ці поняття не є протилежними, вони певною мірою пересікаються, але кожне з них має свої прояви та критерії оцінки.

Інтелектуальне лідерство є важливим не тільки саме по собі як кінцева мета, а скоріше як ключовий інструмент для досягнення лідерства, що дає змогу підвищити конкурентоспроможність та економічну ефективність суб'єкта за рахунок накопичення інтелектуальних ресурсів [1].

Інтелектуальне лідерство в контексті організації – це статус або позиція у науковій сфері, що дає змогу диктувати «правила гри» на ринку інтелектуального капіталу та впливати на поведінку економічних суб'єктів, спонукаючи їх відтворювати нові знання і сприяти процесу комерціалізації інновацій, активізувати креативне мислення та інноваційну поведінку працівників [2]. Освоєння навички постійного навчання та розвитку дає змогу ефективно діяти на різних рівнях управління – від окремих індивідумів до груп осіб, організацій та суспільства у цілому. Таке лідерство сприяє всебічному особистісному розвитку кожного члена команди, формує самодостатність, підвищує інтелектуальний потенціал організації, відіграє активну роль у створенні інтелектуальних спільнот [3].

Питання інтелектуального лідерства університетів потребує чіткого визначення сутності та критеріїв оцінки. Заклади вищої освіти відіграють ключову роль у створенні інтелектуального капіталу країни. Базою успішної діяльності виступає накопичений інтелектуальний потенціал університету. Функціонуючи в умовах глобальної конкуренції, університет стає суб'єктом творчої, критичної та інтелектуальної діяльності, яка має наслідки для всієї економіки через підготовку висококваліфікованих людських ресурсів та продукування нових знань. Окрім таких безпосередніх результатів, університети справляють також трансформуючий вплив на внутрішнє та зовнішнє середовище через свій стиль управління та функціонування.

Під трансформаційним лідерством розуміється така форма керівництва, за якої лідер формує загальне бачення розвитку організації та спрямовує внутрішні сили на досягнення мети через підвищення мотивації, морального настрою, розуміння колективної місії. Продукування нових знань, схильність до постійного навчання і самовдосконалення, стимулювання змін та критичне мислення – усе це лежить в основі трансформаційного лідерства й є основним завданням університетів [4]. Відомий дослідник проблем інтелектуального лідерства Макферлейн пов'язує його безпосередньо з трансформаційними процесами, «емпіричним або концептуальним розробленням нових уявлень про світ», а також «створення позитивних перетворень у житті студентів, колег, учених-фахівців та представників широкої громадськості». Із цих причин інтелектуальне лідерство слід розуміти як дещо більше, ніж простий процес створення знань. Інтелектуальний лідер є агентом розширення інтелектуальних кордонів та має академічну відповідальність не лише перед власними колегами та студентами, а й перед суспільством у цілому [5].

Загальноприйнятим мірилом успішності університетів є міжнародні рейтинги, популярність та значення яких значно посилюються останнім часом. Важливим є те, що методологічні підходи до обчислення таких рейтингів чітко ілюструють залежність кінцевих результатів саме від інтелектуального потенціалу закладу. Зокрема, в одному з найпоширеніших рейтингів Times Higher Education до основних індикаторів надають такі: якість викладання, навчального середовища (вага в загальній оцінці – 30%); обсяги, доходи та репутація досліджень (30%) та роль університету в поширенні нових знань та ідей (30%) [6]. Левову частку широковідомого таблоїду QS World University Rankings становлять індикатори академічної репутації закладу (40%) та обсягів і результатів досліджень (20%) [7]. Так само рейтинг Academic Ranking

of World Universities виділяє такі основоположні складники успішності закладів: обсяг опублікованих наукових робіт, частку їх цитувань та кількість викладачів, що здобули значну наукову нагороду [8].

Проаналізувавши основні індикатори, можемо зазначити, що переважна більшість рейтингів розглядає університет як суб'єкт створення інновацій в освітній, дослідницькій та підприємницькій сферах, надаючи при цьому особливу роль інтелектуальному складнику. Сукупність таких фактів дає можливість зробити висновок щодо значущості та інтенсивності актуалізації інтелекту в сучасному світі, особливо в галузі освіти.

Інтелектуальне лідерство вищих навчальних закладів ґрунтується на синергійній взаємодії окремих дослідників-викладачів, їхній спроможності створювати умови для наукових, соціальних, технологічних та інституційних якісних змін. Завдання досягнення інтелектуального лідерства починається з формування певних здібностей та навичок, генерування колективного ентузіазму, розширення знаннєвого капіталу закладу/організації. Застосування підходу інтелектуального лідерства в університетах забезпечує баланс між поточною діяльністю і перспективним плануванням [9]. Зовнішня мета інтелектуального лідерства університету – здобуття закладом лідерських позицій на ринку, внутрішня – створення умов для досягнення зовнішнього лідерства через інтелектуальне лідерство окремих викладачів, оскільки лідерство створюється і культивується зсередини [10]. Кінцевою метою лідерства є формування унікального середовища зі збалансованими економічними та етичними аспектами [3].

Отже, інтелектуальне лідерство передбачає наявність, з одного боку, низки розумових, емоційних та комунікаційних можливостей індивідуума, а з іншого – певних суспільно-історичних відносин та інституційних умов, що дають змогу розширювати академічні норми задля просування нових знань та досягнень. Інтелектуальне лідерство служить захистом наукових стандартів та закликає академічні спільноти чинити опір будь-якому втручання з боку управлінських та ієрархічних норм [11].

Згідно з дослідженням, проведеним В. Жиджунайте, наукова спільнота виділяє низку основних компонентів інтелектуального лідерства вищих навчальних закладів (табл. 1). Варто зазначити, що, незважаючи на різницю у переконаннях, такі компоненти, як інтелектуальний потенціал, інтелектуальний капітал, організаційний

розвиток та організаційний менеджмент, згадуються найчастіше.

Важливо відзначити, що вищезгадана вчена як ключові складники інтелектуального лідерства у сфері вищих навчальних закладів виділяє такі, як ідеї, цінності, переконання, бачення, знання, підходи, рішення, цілі та дії, що є колективно визнаними академічною спільнотою та спрямованими на розвиток освітнього закладу з акцентом на академічні обов'язки та свободи. Інтелектуальне лідерство у вищій освіті націлене на формування соціального та інтелектуального капіталу за допомогою лідера викладача-дослідника [12].

У дослідженні Б. Сербіновського стверджується, що інтелектуальне лідерство як базова стратегія може бути поєднана з ринковою стратегією університету. Саме реалізація стратегії досягнення інтелектуального лідерства дає змогу сформулювати:

- персонал вишу, його професорсько-викладацький склад, якість якого безпосередньо визначає якість навчання, рівень наукових досягнень і розробок, які повинні доводитись до практично використовуваних інновацій;
- можливості й умови роботи персоналу, що сприяють найефективнішій реалізації інтелектуального потенціалу співробітників;
- процеси, спрямовані на інноваційне вдосконалення освітньої та наукової діяльності ВНЗ;
- механізми просування результатів інтелектуальної праці на ринок шляхом трансформації наукових ідей – спочатку в науково-прикладні продукти, а згодом – інновації, що використовуються на практиці.

Інтелектуальне лідерство стає базою для загального лідерства університету. Логічний ланцюг досягнення лідерства – від лідерства працівників і колективів усередині організації до інтелектуального лідерства закладу у формі лідерства у вибраному науковому напрямі, видах і формах освітньої та інноваційної діяльності і далі до підвищення конкурентоспроможності університету, з одного боку, і для загострення ринкової конкуренції – з іншого, оскільки інтелектуальне лідерство збільшує шанси закладу на загальне лідерство у зовнішньому середовищі, однак завоювання лідерства змушує конкурентів робити відповідні кроки, загострюючи суперництво [10].

Ґрунтовні дослідження питань інтелектуального лідерства здійснюються Б. Макферлейном, який системно

Таблиця 1

Основні компоненти інтелектуального лідерства

Автор Назва компонента	Р. Дельтрі (2001)	В. Бенніс (1999)	К. Прахалад (1993)	Д. Берлінг Ф. Слейгер К. Келовой (2000)	К. Боллен та ін. (2005)	П. Рус та ін. (2001)	О. Сміт та ін. (2010)	Х. Маркс & С. Принті (2003)	Б. Макферлейн (2011)
Інтелектуальний потенціал	x	X	x	x	X	x			x
Організаційний розвиток	x	X	x		X			X	x
Основні області компетенції		X	x				x		
Інтелектуальний капітал	x	X		x	X		x		x
Організаційне управління	x	X	x		X		x		
Освіта	x							X	x
Емоційний інтелект				x					

Джерело: систематизовано авторами за [12]

визначає його основні моделі, риси та роль у розвитку організації. Інтелектуальне лідерство організації загалом починається на етапі досягнення лідерства окремою особою. У закладах вищої освіти інтелектуальним лідером є вчений-викладач, головним завданням якого є створення досліджень та інших інтелектуальних праць, якість та затребуваність котрих демонструється та підтверджується публікаціями (статтями, книгами, монографіями), отриманими грантами, випущеними підручниками та репутацією у національній та міжнародній професійній сфері. Задля досягнення лідерської позиції особа повинна володіти такими ключовими якостями, як: здатність до ведення переговорів та прийняття рішень, наявність стратегічного і критичного мислення, вміння управляти командою з урахуванням цінностей, особливостей і принципів окремих індивідуумів [13].

Поняття інтелектуального лідерства включає у себе два боки академічного життя: академічну свободу (критикувати та захищати) та академічний обов'язок (бути зразком для наслідування, дотримуватися академічних стандартів тощо). Макферлейн виокремлює такі чотири елементи, що притаманні вченому як інтелектуальному лідеру: бажання реалізації трансформаційних процесів, наявність чеснот, відданість справі та готовність до подолання негараздів [14]. Окрім того, учений виділяє різні моделі інтелектуального лідерства викладача: наставник (a mentor); захисник (an advocate); опікун (a guardian); активізатор (an enabler); представник (an ambassador); продуцент знань (a knowledge producer); учений, що взаємодіє з громадськістю (an academic citizen); особа, що рухає академічні кордони (a boundary transgressor); публічний інтелектуал (a public intellectual); критик (a critic).

*Наставник* сприяє розвитку менш досвідчених колег, допомагаючи їм із науковою діяльністю та розкриваючи їхній потенціал за допомогою спільних досліджень. Завданням *захисника* є підкреслення значущості та цінності окремої дисципліни; вирішення соціальних проблем за допомогою застосування теоретичної інформації та практичного досвіду на основі власної наукової діяльності. Дослідники-викладачі в ролі захисників повинні впливати на громадську думку, передаючи свої знання, ідеї та пропозиції через місцевий, національний, міжнародний рівні, адаптуючи теоретичне розуміння власних дисциплін. *Викладач-опікун* просуває академічні цінності та стандарти, сприяє розвитку наукових галузей у нових напрямках шляхом неупереджених експертних оцінок. *Активізатор* слідкує за тим, аби гранти на дослідження, контракти на розробки, патенти та авторські права ставали невід'ємною частиною діяльності університету. Вони відповідають за фінансову підтримку молодих дослідників шляхом координації та управління дослідницьких команд із метою отримання коштів на реалізацію досліджень. Активізатори також виступають агентами встановлення зв'язку між дослідниками-початківцями та академічними лідерами як усередині, так і ззовні закладу. Роль *представника* полягає у репрезентації власного вищого закладу та його дослідницьких інтересів на місцевому, національному та міжнародному ринках. Інтелектуальні лідери в ролі *продуцентів знань* є взірцями для наслідування та мають вплив на теоретичні та/або практичні дослідження шляхом створення нових теорій, аналізів, моделей та відкриттів. Завдання *вченого, що взаємодіє з громадськістю*, – застосувати власні професійні знання на благо суспільства та подати інформацію у легкій для сприйняття формі. Дослідники в ролі *осіб, що рухають академічні кордони*, працюють заради розширення академічних норм та розвивають зв'язки між суміжними

дослідницькими сферами, тим самим «руйнуючи» кордони. *Публічний інтелектуал* впливає на громадську думку із соціальних, моральних та економічних питань шляхом донесення інформації через виступи, письмові публікації та агітацію. Роль *критика* прослідковується в різних контекстах – від рівня дисципліни до рівня суспільства [15].

Інтелектуальне лідерство університету реалізується через систему соціальних та емоційних мотивів працівників, підтримки їх прагнення до лідерства і визнання; воно спрямоване на задоволення потреб у самореалізації, суспільному визнанні, соціальному статусі, спілкуванні та безпеці. Задля досягнення цього навчальний заклад має розробити стратегію, спрямовану на: поліпшення самоосвіти працівників; створення умов для підвищення культури всередині та поза університетом; накопичення досвіду і його передачу серед усіх підрозділів; обмін досвідом та вивчення досвіду конкурентів, інших вишів або організацій; підвищення професійної майстерності; стимулювання ініціативи працівників, їх бажання проявити себе, висловити власну думку і запропонувати рішення проблеми; підтримку активності персоналу, бажання працівників не тільки пропонувати рішення, а й проводити перетворення, доводячи справу до кінцевого результату; розвиток творчості як безперервного процесу пошуку нових рішень; лідерство як процес доказу першості і переваги через налагоджений ланцюжок виконаних дій та досягнень; розвиток творчого процесу вирішення технічних, економічних, соціальних та інших проблем організації та суспільства; створення або участь у створенні нових технологій і продуктів; накопичення та обмін знаннями і досвідом в організації та за її межами; розвиток та заохочення суперництва між працівниками, при цьому не конфліктного суперництва, а суперництва в поєднанні зі співпрацею, злагодженою командною роботою та взаємодопомогою; активізацію участі працівників у творчій роботі, раціоналізації, винахідництві, проектуванні, випробовуванні, аналізі, обговоренні.

Безсумнівним залишається той факт, що досягнення інтелектуального лідерства університету є результатом дії цілого комплексу чинників – від прийняття загальної стратегії розвитку, стилю керівництва до індивідуальних зусиль окремих учених та викладачів, а також їх синергійної взаємодії. Досягнення певних лідерських позицій університетом завжди є наслідком цілеспрямованих дій сильної команди. Підтвердженням лідерства стає досягнення певних лідерських позицій університетом.

На нашу думку, інтелектуальне лідерство закладів вищої освіти має два основних рівні реалізації: ресурсний та результативний. Ресурсний рівень визначає здатність закладу займатися інтелектуальною діяльністю і досягати інтелектуального лідерства за рахунок накопичення та збільшення інтелектуального потенціалу. Ключові ресурси розвитку (фінансові, людські, інфраструктурні та власне інтелектуальні) характеризують накопичений інтелектуальний потенціал закладу, його спроможність до інтелектуальної діяльності та досягнення лідерських позицій в освітньо-науковому середовищі [16]. Важливими показниками ресурсного потенціалу університету виступають: чисельність студентів різних рівнів, національних та іноземних; чисельність наукового та викладацького персоналу, у тому числі з науковими ступенями; обсяги фінансування (у тому числі освітньої та дослідницької діяльності); наявність інфраструктури (навчальної, дослідницької, соціальної тощо).

Згідно із Шанхайським рейтингом університетів 2020 р. ARWU, у списку 1 000 найкращих у цьому році

домінують університети Сполучених Штатів, при цьому вісім університетів увійшли до Топ-10, 41 – серед 100, 133 – серед 500 і 206 – серед 1000. До Топ-1000 входять 168 університетів Китаю, серед яких 81 входять до Топ-500, 6 – до Топ-100. Сполучене Королівство налічує 65 найкращих університетів у Топ-1000, і 36 із них увійшли до Топ-500, 8 – до Топ-100. Наведені нижче дані по Топ-10 університетах, що очолюють рейтинг ARWU-2020, засвідчують, що всі вони мають потужний людський потенціал та залучають велику чисельність студентів (табл. 2).

Разом із тим провідні університети світу не є лідерами за чисельністю студентів. Найбільшу чисельність студентства у світі мають заклади, які функціонують як відкриті інститути та/або активно проводять дистанційні форми навчання. Лідерами виступають такі заклади, як Національний відкритий університет імені Індіри Ганді (Indira Gandhi National Open University) – понад 3 млн студентів; Відкритий університет Аллама Ікбала в Пакистані (Allama Iqbal Open University) – понад 3 млн, Каліфорнійська система коледжів (California Community Colleges System) – 2,1 млн студентів. Загалом перші десять позицій – це переважно університети Азії, і лише на 10-й позиції National Technological Institute of Mexico з чисельністю 620 тис студентів, на 11-й – Університет штату Нью-Йорк (State University of New York system) з чисельністю 606 тис тощо [25].

Наявність університетів світового класу у країні стає важливою конкурентною ознакою як національної системи вищої освіти, так і самої країни. Це свідчить одночасно і про можливість країни до нарощування власного інтелектуального потенціалу, і про результати їх інтелектуальної діяльності. Методика оцінки університетів досить жорстка і включає у себе значну кількість результативних індикаторів, зокрема: якість персоналу (кількість Нобелівських лауреатів, що працюють в університеті), якість навчання (кількість випускників, що отримали Нобелівські премії), рівень цитування публікацій та академічна ефективність. Ключові рейтинги оцінки діяльності університетів свідчать про те, що переважна більшість цих університетів зосереджена у США та Європі. Так, згідно з Шанхайським рейтингом, 15 із перших 20-ти університетів знаходяться у Сполучених Штатах Америки (табл. 3).

США, Британія та Швейцарія повністю закривають ТОП-20 університетів світу. Це підтверджує безумовне інтелектуальне превалювання цих країн на світовій арені. Якщо проаналізуємо ці індикатори за версією The Times

Higher Education World University Rankings, то можемо відзначити, що ситуація не надто відрізняється (табл. 4).

В обох рейтингах США є беззаперечним лідером за кількістю університетів світового класу. Також за рейтингом THE World University Rankings до лідерів відносяться Великобританія, Німеччина, Нідерланди, Австралія та Канада. Слід відзначити, що через високу конкуренцію між закладами ситуація змінюється постійно. Незважаючи на безумовне лідерство американських університетів, їх кількість у Топ-100 скорочується. Натомість у цей список вриваються нові університети і країни. Ще в 2017 р. до Топ-100 входило 45 американських університетів, тоді як у 2020 р. – лише 37. Поліпшили свої позиції університети Великобританії, Канади, Швейцарії, Китаю, Франції. Натомість утратили позиції університети Німеччини та Швеції.

У світових рейтингах вищих навчальних закладів важливим показником лідерства виступає кількість Нобелівських лауреатів. Аналізуючи чисельність Нобелівських лауреатів у країнах світу, варто відзначити, що і за цим індикатором США значно превалюють (рис. 1).

Із рисунку видно, що лідерство США є абсолютним і чисельність лауреатів Нобелівської премії перевищує їх чисельність у Німеччині в три рази. Так, тільки в Гарварді працює 157 [26] Нобелівських лауреатів, що вище, ніж у всій Великобританії, яка знаходиться на другому місці. Водночас 116 [27] зі 132 британських лауреатів працюють у Кембриджі.

Загалом 79 країн світу мають Нобелівських лауреатів і в 45 з них їх чисельність не перевищує 2 (в їх числі й Україна) [28]. Переважна більшість Нобелівських лауреатів зосереджена у США та Європі. Значна чисельність Нобелівських лауреатів у Росії пояснюється історичним наслідком після розпаду СРСР. Список світових університетів – лідерів за кількістю лауреатів Нобелівської премії включає названі вище заклади (табл. 5).

Зрозуміло, що наявність ресурсів означає тільки першу сходинку, базу для досягнення справжнього лідерства, адже воно визначається вже результатами діяльності закладу. Рівень результатів інтелектуальної діяльності засвідчує здатність університетів до продукування нових знань, досліджень, технологій та продуктів. Індикатором результативного рівня можуть слугувати кількість виданих або процитованих наукових публікацій тощо. Статистичне порівняння вищезгаданих показників указує на тісну взаємозалежність ресурсного та результативного рівнів утілення інтелектуального лідерства на рівні країн (рис. 2).

Таблиця 2

Чисельність студентів та персоналу Топ-10 університетів за рейтингом ARWU-2020

Рейтинг 2020	Рейтинг 2019	Вищий заклад	Країна	Кількість студентів	Кількість персоналу		
					загальний	навчальний	дослідницький
1	1	Гарвардський університет	США	31 566	19 034	2 490	2 399
2	2	Стенфордський університет	США	17 381	18 655	4 015	3 234
3	3	Кембриджський університет	ОК	20 890	12 165	6 215	-
4	4	Массачусетський технологічний інститут	США	11 574	13 847	1 684	4 786
5	5	Університет Каліфорнії	США	42 501	12 148	2 700	1 553
6	6	Прінстонський університет	США	8 374	6 730	1 161	-
7	8	Колумбійський університет	США	31 077	20 554	6 220	2 314
8	9	Каліфорнійський інститут технології	США	2 233	3 245	378	582
9	7	Оксфордський університет	ОК	25 390	14 030	6 905	-
10	10	Чиказький університет	США	17 002	11 734	2 696	1 403

Джерело: сформовано авторами на основі [17; 18]

## Порівняння країн за кількістю університетів світового класу за рейтингом ARWU-2020

Країна	Top20	Top100	Top200	Top300	Top400	Top500	501-800
1	2	3	4	5	6	7	8
США	15	41	65	94	114	133	73
Великобританія	3	8	20	28	34	36	29
Франція	1	5	8	12	16	17	13
Швейцарія	1	5	7	7	7	8	1
Австралія	-	7	8	15	22	23	11
Китай	-	6	24	38	57	81	87
• Китай-материк	-	6	22	32	49	71	73
• Китай-Гонконг	-	-	2	4	5	5	2
• Китай-Тайвань	-	-	-	2	3	5	10
• Китай-Макао	-	-	-	-	-	-	2
Німеччина	-	4	10	19	24	30	19
Канада	-	4	9	12	18	19	9
Нідерланди	-	4	9	10	10	12	1
Японія	-	3	7	8	10	14	26
Швеція	-	3	5	6	9	11	3
Бельгія	-	2	4	5	7	7	1
Данія	-	2	3	3	5	5	1
Сінгапур	-	2	2	2	2	2	2
Ізраїль	-	1	4	4	4	6	1
Норвегія	-	1	2	2	3	3	2
Росія	-	1	1	1	2	3	8
Фінляндія	-	1	1	1	2	3	5
Італія	-	-	3	7	10	17	29
Австрія	-	-	2	3	3	4	4
Саудівська Аравія	-	-	2	3	3	4	-
Пд. Корея	-	-	1	6	9	11	21
Іспанія	-	-	1	5	9	13	27
Австрія	-	-	1	3	5	7	7
Бразилія	-	-	1	1	3	6	16
Португалія	-	-	1	1	2	3	3
Ірландія	-	-	1	1	2	3	2
Пд. Африка	-	-	-	2	2	4	5
Нова Зеландія	-	-	-	1	2	4	4
Чехія	-	-	-	1	1	1	6
Аргентина	-	-	-	1	1	1	2
Мексика	-	-	-	1	1	1	1
Польща	-	-	-	-	1	2	6
Іран	-	-	-	-	1	1	11
Греція	-	-	-	-	1	1	5
Малайзія	-	-	-	-	1	1	4
Туреччина	-	-	-	-	-	1	10
Єгипет	-	-	-	-	-	1	4
Чилі	-	-	-	-	-	1	3
Таїланд	-	-	-	-	-	1	3
Хорватія	-	-	-	-	-	1	-
Естонія	-	-	-	-	-	1	-
Сербія	-	-	-	1	1	1	-
Індія	-	-	-	-	-	-	15
Угорщина	-	-	-	-	-	-	5

1	2	3	4	5	6	7	8
Пакистан	-	-	-	-	-	-	4
Колумбія	-	-	-	-	-	-	1
Коста-Ріка	-	-	-	-	-	-	1
Кіпр	-	-	-	-	-	-	1
Ефіопія	-	-	-	-	-	-	1
Ісландія	-	-	-	-	-	-	1
Ліван	-	-	-	-	-	-	1
Литва	-	-	-	-	-	-	1
Люксембург	-	-	-	-	-	-	1
Катар	-	-	-	-	-	-	1
Румунія	-	-	-	-	-	-	1
Словаччина	-	-	-	-	-	-	1
Словенія	-	-	-	-	-	-	1
Туніс	-	-	-	-	-	-	1
Уругвай	-	-	-	-	-	-	1
В'єтнам	-	-	-	-	-	-	1

Джерело: сформовано авторами на основі [19]

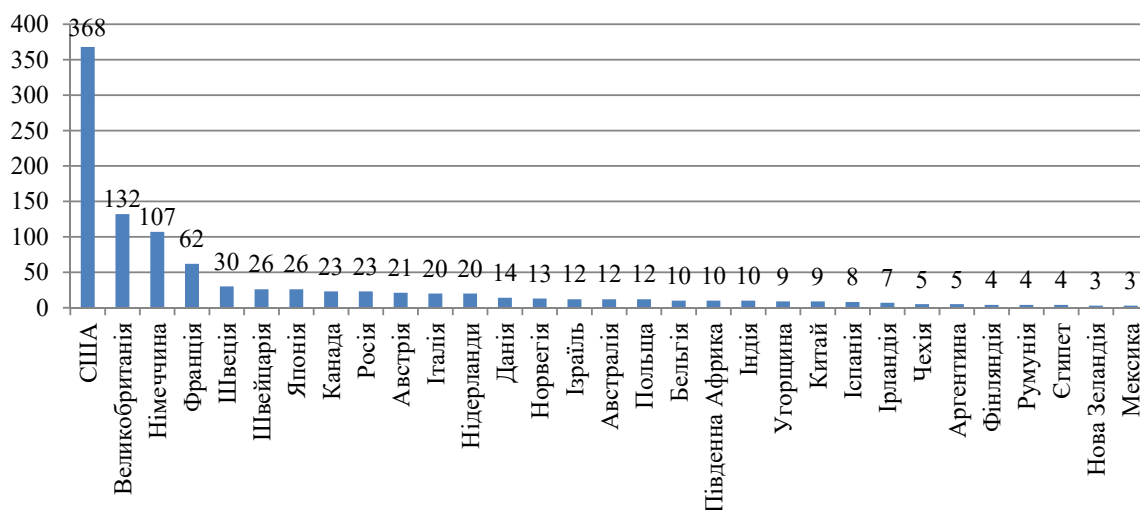


Рис. 1. Рейтинг країн за загальною кількістю Нобелівських лауреатів, 2017 р.

Джерело: сформовано авторами на основі [21]

За даними, наведеними на рисунку, видно, що перша десятка складається переважно з високорозвинених економік. США та Китай є беззаперечними лідерами як за обсягами фінансування, так і за кількістю цитованих публікацій, що перевищують показники інших держав утричі. США є абсолютним рекордсменом за h-індексом (2 386 од.), коли Китайська Республіка має показник 884 од. та відстає від інших країн. Індії за рекордно малих витратів на НДДКР удалося випередити Японію, Францію та Італію за кількістю цитованих публікацій, однак не за індексом Гірша. Для порівняння також було додано Україну, котра знаходиться на 45-му місці у світі за кількістю цитованих публікацій, випередивши Ірландію, Колумбію та Угорщину. Усього за 2018 р. було опубліковано 14 115 вітчизняних наукових публікацій, що лишає Україну аутсайдером на тлі інших європейських держав.

Оскільки сучасні університети виступають продуцентами не лише теоретичних знань, а й інноваційних продуктів, то важливими результативними показниками діяльності закладів вищої освіти виступають заявки на

патенти. Саме передача технологій між університетами та промисловістю свідчить про обсяги комерціалізації результатів наукових досліджень [23]. Як один із засобів передачі технологій за останні роки помітно зросла схильність університетів до подачі заявок на патенти (рис. 3).

Як бачимо, у 2018 р. лише половина з найінноваційніших університетів були розташовані у США, чотири – у Китаї та один – у Республіці Корея. У 2018 р. Каліфорнійським університетом було подано 501 патентну заяву, що робить цей заклад ключовим користувачем системи РСТ серед навчальних закладів та 38-м серед інших заявників. Массачусетський технологічний інститут зберіг друге місце, незважаючи на падіння кількості опублікованих заяв порівняно з 2017 р. У цілому частка університетів серед загальної кількості опублікованих заяв РСТ становить 5,4%, коли найбільшим виробником патентів залишається бізнес-сектор (85,3%). У деяких країнах із високим рівнем доходу частка вищих навчальних закладів є значно більшою за середньостатистичну: Сінгапур (19,7%); Іспанія (13,6%) та Ізраїль (12%) [24].

Таблиця 4

**Порівняння країн за кількістю університетів  
світового класу за рейтингом THE World University  
Rankings 2020**

Країна	Кількість університетів у ТОП-100, 2020	Кількість університетів у ТОП-100, 2017
США	37	45
Великобританія	11	10
Німеччина	7	10
Нідерланди	7	7
Австралія	6	6
Канада	5	4
Швейцарія	4	3
Гонконг	3	3
Китай	3	2
Франція	3	1
Корея Південна	2	2
Швеція	2	3
Японія	2	2
Сінгапур	2	2
Бельгія	1	1
Фінляндія	1	1

Джерело: сформовано авторами на основі [20]

**Висновки.** Інтелектуальне лідерство університетів є результатом дії великого комплексу зовнішніх та внутрішніх чинників. Зовнішнє середовище впливає на діяльність університетів через стратегічну державну політику підтримки інтелектуальної діяльності, обсяги фінансування та ін. Внутрішні чинники визначаються успішністю ефективного менеджменту закладу, оскільки вміння керувати, мислення лідерів і образ їхніх дій визначають траєкторію розвитку організації.

Наявність у країні університетів-лідерів дає змогу поліпшити позиції національних економік країн світу (у слабких країнах немає сильних університетів). Таким чином, концепція інтелектуального лідерства університетів передбачає не лише їхню внутрішню здатність до змін, а й наявність потужного впливу університетів на зовнішнє середовище. Цей вплив полягає у підвищенні якості людських ресурсів, характеристик інтелектуального середовища, інтелектуального та технологічного рівня економіки, збільшенні присутності на світовому ринку.

Сучасні університети функціонують у жорсткому конкурентному середовищі, яке змушує їх трансформуватися задля досягнення інтелектуального лідерства. Останнє стає можливим лише за умов зміцнення економічної та інноваційної потужності закладу, що потребує докладного вивчення світового досвіду ефективних механізмів державного фінансування та розвитку підприємницьких функцій університетів. Оскільки універ-

Таблиця 5

**Топ-30 університетів світу за кількістю лауреатів Нобелівської премії**

Ранг	Університет	Країна	З 1901	З 2000
1	Гарвардський університет	США	161	66
2	Кембриджський університет	ОК	121	33
3	Каліфорнійський університет у Берклі	США	110	40
4	Чиказький університет	США	100	25
5	Массачусетський технологічний інститут	США	97	45
6	Колумбійський університет	США	96	22
7	Стенфордський університет	США	85	39
8	Каліфорнійський технологічний інститут	США	76	29
9	Оксфордський університет	ОК	72	19
10	Університет Принстона	США	69	33
11	Єльський університет	США	65	34
12	Корнуельський університет	США	61	18
13	Берлінський університет імені Гумбольдта	Німеччина	57	
14	Паризький університет	Франція	51	12
15	Геттінгенський університет	Німеччина	44	
16	Мюнхенський університет	Німеччина	43	
17	Університет Джона Хопкінса	США	39	13
18	Копенгагенський університет	Данія	39	
19	Нью-Йоркський університет	США	38	15
20	Рокфеллерівський університет	США	38	
21	Пенсільванський університет	США	36	17
22	Університетський коледж Лондона	ОК	34	
23	ЕТН Цюриха	Швейцарія	32	
24	Університет Іллінойсу в Урбане-Шампейн	США	30	
25	Університет Мінесоти	США	30	11
26	Каліфорнійський університет в Сан-Дієго	США	27	
27	Гейдельберзький університет	Німеччина	27	
28	Університет Мічигану	США	26	
29	Університет Вісконсина-Медісона	США	26	
30	Каліфорнійський університет у Лос-Анджелесі	США	25	

Джерело: сформовано авторами на основі [29]



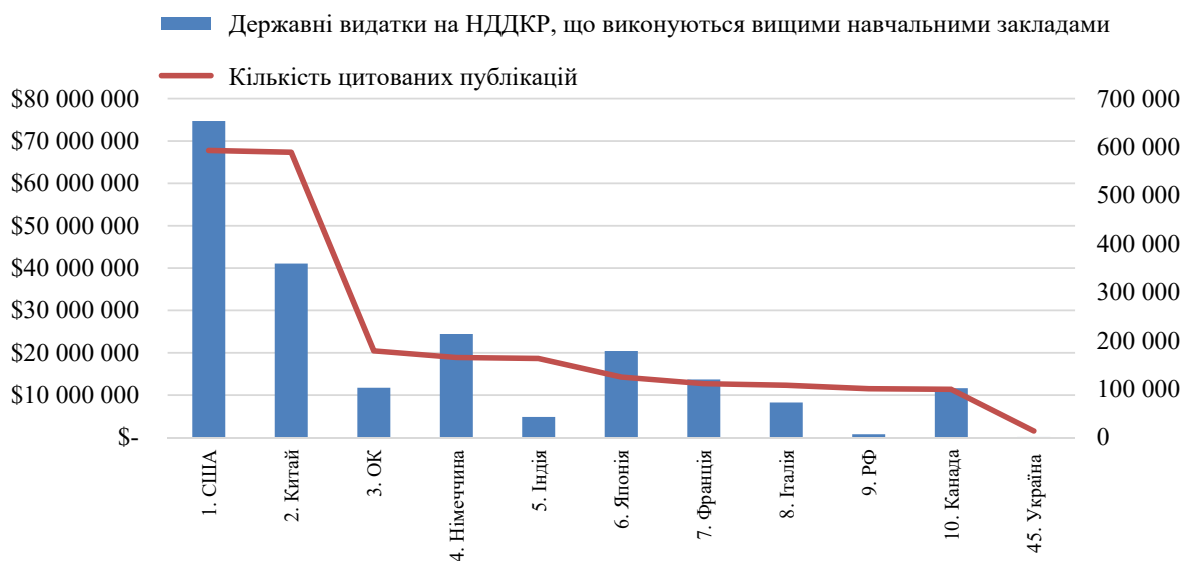


Рис. 2. Порівняння рівня державних видатків на НДДКР університетів та кількості цитованих публікацій у країнах світу за 2018 р.

Джерело: сформовано авторами на основі [22]

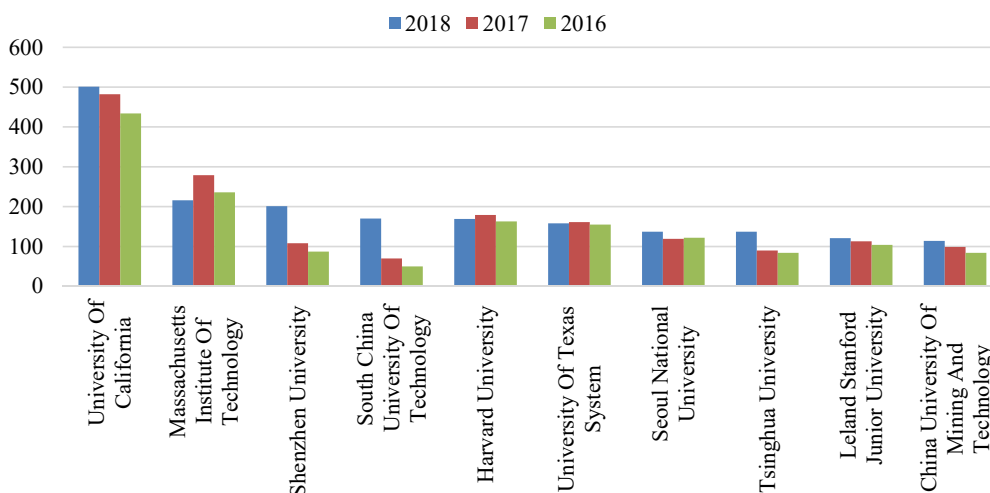


Рис. 3. Топ-10 університетів, що подали найбільше заяв РСТ (договір про патентну кооперацію) протягом 2016–2018 рр.

Джерело: сформовано авторами на основі [24]

ситет є основним виробником інтелектуального капіталу держави, інтелектуальне лідерство вищого навчального закладу характеризується його здатністю до збереження або здобуття лідерських позицій у конкурентному серед-

овищі за рахунок ефективних змін у внутрішній та зовнішній структурі управління університетською діяльністю, викликаних результатами успішної реалізації інтелектуальних ресурсів.

#### Список використаних джерел:

1. Kalenyuk I.S., Tsybal L., Djakona A., Panchenko E. Assessment of intellectual leadership under global competition. *Проблеми і перспективи в менеджменті*. 2018. URL: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=712834> (дата звернення: 21.09.2020).
2. Пронин С., Пронина Е. Условия достижения интеллектуального лидерства организацией. *Теоретическая и прикладная экономика*. 2015. № 4. С. 65–71. DOI: 10.7256/2409-8647.2015.4.16134.
3. Soltani I. Six intelligence of intelligent leadership tool. *Compass*. 2009. Vol. 210. P. 21–27.
4. Kalenyuk I.S., Tsybal L.I. Transformative leadership of universities in the global economic environment. *Scientific bulletin Polissia*. 2017. Vol. 1(9). P. 37–42.
5. Carroll J. Intellectual collegiality and leadership in the neoliberal reflexive university (Doctoral dissertation, Victoria University), 2016.
6. The World Univeristy Rankings 2019 Methodology. *Times Higher Education*. URL: [https://www.timeshighereducation.com/sites/default/files/the\\_2019\\_world\\_univer.sity\\_rankings\\_methodology\\_pwc.pdf](https://www.timeshighereducation.com/sites/default/files/the_2019_world_univer.sity_rankings_methodology_pwc.pdf) (дата звернення: 10.09.2020).

7. QS World University Rankings Methodology 2021. URL: <https://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings/methodology> (дата звернення: 19.08.2020).
8. Methodology for ShanghaiRanking's Global Ranking of Academic Subjects 2019. URL: <http://www.shanghairanking.com/Shanghairanking-Subject-Rankings/Methodology-for-ShanghaiRanking-Global-Ranking-of-Academic-Subjects-2019.html> (дата звернення: 17.08.2020).
9. Keikha A., Hoveida R., Yaghoubi N.M. The Development of an Intelligent Leadership Model for State Universities. *Foresight and STI Governance*. 2017. Vol. 11. № 1. P. 66–74. DOI: 10.17323/2500-2597.2017.1.66.74.
10. Сербиновский А., Оздоева А. Стратегия интеллектуального лидерства вуза и ее апробация в Ингушском государственном университете. *Научный журнал КубГАУ*. 2010. № 57.
11. Oleksiyenko A., Ruan N. Intellectual leadership and academic communities: Issues for discussion and research. *Higher Education Quarterly*. 2018. Vol. 73. № 4. P. 406–418. DOI: <https://doi.org/10.1111/hequ.12199>.
12. Žydzūnaitė V. Considerations on Intellectual and Academic Leadership of a Scholar in Higher Education. *The Descriptive Literature Review, Acta Educationis Generalis*. 2018. № 8 (1). P. 33–49. DOI: <https://doi.org/10.2478/atd-2018-0002>.
13. Macfarlane B. Professors as intellectual leaders: formation, identity and role. *Studies in Higher Education*. 2011. № 36:1. P. 57–73. DOI: 10.1080/03075070903443734.
14. Macfarlane B. *Intellectual Leadership in Higher Education: Renewing the role of the university professor*. Routledge, London, UK, 2013.
15. Žydzūnaitė V. Intellectual Leadership of Researchers in Higher Education: Relationship Between the Demographic Factors and Roles (Lithuanian Context). *Acta Educationis Generalis*. 2016. № 6(3), pp. 11–31. DOI: <https://doi.org/10.1515/atd-2016-0017> (дата звернення: 12.08.2020).
16. Kalenyuk I., Tsymbal L., Djakona A., Panchenko E. Assessment of intellectual leadership under global competition. *Problems and perspectives in management*. 2018. Vol. 16. № 4. P. 212–223. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/prperman\\_2018\\_16\\_4\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/prperman_2018_16_4_20) (дата звернення: 21.09.2020).
17. ShanghaiRanking's Academic Ranking of World Universities 2020 Press Release. URL: <http://www.shanghairanking.com/Academic-Ranking-of-World-Universities-2020-Press-Release.html> (дата звернення: 14.08.2020).
18. Academic Ranking of World Universities 2020. URL: <http://www.shanghairanking.com/ARWU2020.html> (дата звернення: 02.09.2020).
19. ShanghaiRanking's Academic Ranking of World Universities Statistics. URL: <http://www.shanghairanking.com/ARWU-Statistics-2020.html> (дата звернення: 02.09.2020).
20. The World University Rankings 2020 Methodology. Times Higher Education. URL: [https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2020/world-ranking#!/page/0/length/-1/sort\\_by/rank/sort\\_order/asc/](https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2020/world-ranking#!/page/0/length/-1/sort_by/rank/sort_order/asc/) (дата звернення: 03.09.2020).
21. Nobel Prize Winners By Country. URL: <https://www.worldatlas.com/articles/top-30-countries-with-nobel-prize-winners.html> (дата звернення: 20.08.2020).
22. Scimago Journal & Country Rank. URL: <https://www.scimagojr.com/countryrank.php?year=2018&order=h&ord=desc> (дата звернення: 21.09.2020).
23. Geuna, A., Nesta, L.J.J. University patenting and its effects on academic research: The emerging European evidence. *Research Policy*. 2006. № 35, pp. 790–807. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.04.005> (дата звернення: 02.09.2020).
24. Patent Cooperation Treaty Yearly Review 2019. The International Patent System. URL: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_901\\_2019.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_901_2019.pdf) (дата звернення: 19.09.2020).
25. List of largest universities and university networks by enrollment. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_largest\\_universities\\_and\\_university\\_networks\\_by\\_enrollment](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_largest_universities_and_university_networks_by_enrollment) (дата звернення: 17.09.2020).
26. Nobel Laureates. URL: <https://www.harvard.edu/about-harvard/harvard-glance/honors/nobel-laureates> (дата звернення: 17.09.2020).
27. Nobel Prize. URL: <https://www.cam.ac.uk/research/research-at-cambridge/nobel-prize> (дата звернення: 17.09.2020).
28. Nobel Prize Winners By Country. URL: <https://www.worldatlas.com/articles/top-30-countries-with-nobel-prize-winners.html> (дата звернення: 17.09.2020).
29. List of Nobel laureates by university affiliation. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_Nobel\\_laureates\\_by\\_university\\_affiliation](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Nobel_laureates_by_university_affiliation) (дата звернення: 18.09.2020).

#### References:

1. Kalenyuk I.S., Tsymbal L., Djakona A., Panchenko E. (2018) Assessment of intellectual leadership under global competition. *Problems and perspectives in management*. URL: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=712834> (accessed 21 September 2020)
2. Pronyn S., Pronyna E. (2015) Uslovyia dostyzhennya yntellektualnoho lyderstva orhanyzatsyei. *Teoretycheskaia y prykladnaia ekonomyka*, no. 4, pp. 65–71. DOI: 10.7256/2409-8647.2015.4.16134.
3. Soltani I. (2009) Six intelligence of intelligent leadership tool. *Compass*, vol. 210, pp. 21–27.
4. Kalenyuk I.S., Tsymbal L.I. (2017) Transformative leadership of universities in the global economic environment. *Scientific bulletin Polissia*, vol. 1 (9), pp. 37–42.
5. Carroll J. (2016) Intellectual collegiality and leadership in the neoliberal reflexive university (Doctoral dissertation, Victoria University).
6. The World Univeristy Rankings 2019 Methodology. Times Higher Education. Available at: [https://www.timeshighereducation.com/sites/default/files/the\\_2019\\_world\\_university\\_rankings\\_methodology\\_pwc.pdf](https://www.timeshighereducation.com/sites/default/files/the_2019_world_university_rankings_methodology_pwc.pdf) (accessed 10 September 2020).
7. QS World University Rankings Methodology 2021. Available at: <https://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings/methodology> (accessed 19 August 2020).
8. Methodology for ShanghaiRanking's Global Ranking of Academic Subjects 2019. Available at: <http://www.shanghairanking.com/Shanghairanking-Subject-Rankings/Methodology-for-ShanghaiRanking-Global-Ranking-of-Academic-Subjects-2019.html> (accessed 17 August 2020).

9. Keikha A., Hoveida R., Yaghoubi N.M. (2017) The Development of an Intelligent Leadership Model for State Universities. *Fore-sight and STI Governance*, vol. 11, no. 1, pp. 66–74. DOI: 10.17323/2500-2597.2017.1.66.74.
10. Serbynovskyi A., Ozdoeva A. (2010) Stratehiya intelektualnoho lyderstva vuza y ee aprobatsiya v ynhushskom hosudarstven-nom unyversytete. *Nauchnyi zhurnal KubHAU*, no. 57.
11. Oleksiyenko A., Ruan N. (2018) Intellectual leadership and academic communities: Issues for discussion and research. *Higher Education Quarterly*, vol. 73, no. 4, pp. 406–418. DOI: <https://doi.org/10.1111/hequ.12199>.
12. Žydzūnaitė, V. (2018). Considerations on Intellectual and Academic Leadership of a Scholar in Higher Education. The Descrip-tive Literature Review. *Acta Educationis Generalis*, no. 8(1), pp. 33–49. DOI: <https://doi.org/10.2478/atd-2018-0002>.
13. Macfarlane B. (2011) Professors as intellectual leaders: formation, identity and role. *Studies in Higher Education*, no. 36:1, pp. 57–73. DOI: 10.1080/03075070903443734.
14. Macfarlane B. (2013) *Intellectual Leadership in Higher Education: Renewing the role of the university professor*. Routledge, London, UK.
15. Žydzūnaitė V. (2016) Intellectual Leadership of Researchers in Higher Education: Relationship Between the Demographic Factors and Roles (Lithuanian Context). *Acta Educationis Generalis*, no. 6 (3), pp. 11–31. DOI: <https://doi.org/10.1515/atd-2016-0017> (accessed 12 August 2020).
16. Kalenyuk I., Tsymbal L., Djakona A., Panchenko E. (2018) Assessment of intellectual leadership under global competition. *Prob-lems and perspectives in management*, vol. 16, no. 4, pp. 212–223. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/prperman\\_2018\\_16\\_4\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/prperman_2018_16_4_20) (accessed 21 September 2020).
17. ShanghaiRanking’s Academic Ranking of World Universities 2020 Press Release. Available at: <http://www.shanghairanking.com/Academic-Ranking-of-World-Universities-2020-Press-Release.html> (accessed 14 August 2020).
18. Academic Ranking of World Universities 2020. Available at: <http://www.shanghairanking.com/ARWU2020.html> (accessed 02 September 2020).
19. Shanghai Ranking’s Academic Ranking of World Universities Statistics. Available at: <http://www.shanghairanking.com/ARWU-Statistics-2020.html> (accessed 02 September 2020).
20. TheWorldUniversityRankings2020Methodology.TimesHigherEducation.Availableat:[https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2020/world-ranking#/page/0/length/-1/sort\\_by/rank/sort\\_order/asc/cols/stats](https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2020/world-ranking#/page/0/length/-1/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats) (accessed 03 September 2020).
21. Nobel Prize Winners By Country. URL: <https://www.worldatlas.com/articles/top-30-countries-with-nobel-prize-winners.html> (accessed 20 August 2020)
22. Scimago Journal & Country Rank. Available at: <https://www.scimagojr.com/countryrank.php?year=2018&order=h&ord=desc> (accessed 21 September 2020).
23. Geuna A., Nesta L.J.J. (2006) University patenting and its effects on academic research: The emerging European evidence. *Research Policy*, no. 35, pp. 790–807. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.04.005> (accessed 02 September 2020).
24. Patent Cooperation Treaty Yearly Review 2019. The International Patent System. Available at: [https://www.wipo.int/edocs/pub-docs/en/wipo\\_pub\\_901\\_2019.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pub-docs/en/wipo_pub_901_2019.pdf) (accessed 19 September 2020).
25. List of largest universities and university networks by enrollment. Available at: [https://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_largest\\_universities\\_and\\_university\\_networks\\_by\\_enrollment](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_largest_universities_and_university_networks_by_enrollment) (accessed 17 September 2020).
26. Nobel Laureates. Available at: <https://www.harvard.edu/about-harvard/harvard-glance/honors/nobel-laureates> (accessed 17 Sep-tember 2020).
27. Nobel Prize. Available at: <https://www.cam.ac.uk/research/research-at-cambridge/nobel-prize> (accessed 17 September 2020).
28. Nobel Prize Winners By Country. Available at: <https://www.worldatlas.com/articles/top-30-countries-with-nobel-prize-winners.html> (accessed 17 September 2020).
29. List of Nobel laureates by university affiliation. Available at: [https://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_Nobel\\_laureates\\_by\\_univer-sity\\_affiliation](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Nobel_laureates_by_univer-sity_affiliation) (accessed 18 September 2020).

### ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО УНИВЕРСИТЕТОВ: СУЩНОСТЬ, ПОКАЗАТЕЛИ И МЕХАНИЗМЫ ДОСТИЖЕНИЯ

**Аннотация.** В статье рассмотрены особенности интеллектуального лидерства университетов, пути и механизмы его достижения. Определены основные индикаторы оценки интеллектуального лидерства для таких специфических субъектов экономической деятельности, как университеты, их трансформирующая роль в становлении общества зна-ний. Определено, что интеллектуальное лидерство высших учебных заведений основывается на синергетическом вза-имодействии отдельных исследователей-преподавателей, их способности создавать условия для научных, социальных, технологических и институциональных качественных изменений. Проанализированы основные компоненты интелле-ктуального лидерства, определяющиеся в различных теориях, и охарактеризованы основные модели, черты и роль в развитии организации именно интеллектуального лидерства. Определены и охарактеризованы основные модели интел-лектуального лидерства преподавателя: наставник, защитник, опекун, активизаторы, представитель, продуцент знаний и др. Охарактеризованы ключевые индикаторы оценки интеллектуального лидерства высших учебных заведений на двух базовых уровнях: ресурсном и результативном. Согласно ресурсному уровню охарактеризованы ключевые пара-метры функционирования ведущих университетов мира, численность научно-педагогического персонала, количество университетов мирового класса в стране, количество Нобелевских лауреатов в стране и в отдельных университетах, государственных расходов на НИОКР университетов и количество публикаций в цитируемых изданиях, численность патентов в университетах и патентная активность в целом.

**Ключевые слова:** интеллектуальное лидерство, интеллектуальное лидерство университетов, механизмы, человече-ский капитал, интеллектуальный капитал.

**INTELLECTUAL LEADERSHIP OF UNIVERSITIES:  
ESSENCE, INDICATORS AND MECHANISMS OF ACHIEVEMENT**

**Summary.** The article considers the features of intellectual leadership of universities, ways and mechanisms of its achievement. The main indicators of intellectual leadership assessment for such specific subjects of economic activity as universities, their transforming role in the formation of the knowledge society are identified. It is determined that the intellectual leadership of higher education institutions is based on the synergistic interaction of individual researchers-teachers, their ability to create conditions for scientific, social, technological and institutional qualitative changes. The main components of intellectual leadership, which are defined in various theories, are analyzed and the main models, features and role in the development of the organization of intellectual leadership are characterized. The main models of intellectual leadership of a teacher are defined and characterized: mentor, defender, guardian, activist, representative, knowledge producer, etc. The article describes the key indicators for assessing the intellectual leadership of higher education institutions at two basic levels: resource and performance. According to the resource level, the key parameters of the world's leading universities, the number of research and teaching staff, the number of world-class universities in the country, the number of Nobel laureates in the country and in individual universities, government spending on R&D and the number of publications in cited publications, the number of patents and patent activity in general. This made it possible to determine the relationship between the resources invested in the intellectual leadership of higher education institutions and the scientific and market results of their activities, taking into account the above parameters. In general, the definition of the role of universities in the formation of intellectual leadership of the country made it possible to emphasize their decisive influence. It is determined that modern universities operate in a fierce competitive environment, which forces them to transform to achieve intellectual leadership, which becomes possible only if the economic and innovative capacity of higher education, which in turn requires the study of world experience of effective mechanisms of public funding and business development of university.

**Key words:** intellectual leadership, intellectual leadership of universities, mechanism, human capital, intellectual capital.