

gaps concerning investigation of the influence of education on problems of providing employment under conditions of fast information changes is proved to be essential.

Keywords: individualized education, moral aging of professional knowledge, educational innovation.

УДК 336.113:330.34:338.24

Доц. Б.А. Карпінський, канд. екон. наук;
студ. Ю.І. Стеблецька – Львівська ДФА

ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ ОСНОВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ФІНАНСОВИХ ВИКЛИКІВ

Розглянуто формування лідерських основ у фінансовому сегменті, виділено роль лідера в умовах глобальних фінансових викликів та проаналізовано пастки, що знижують ефективність лідера. Запропоновано та реалізовано анкетний підхід для оцінювання змін щодо лідера в освітньому сегменті.

Ключові слова: лідер, глобальні фінансові виклики, ефективність, оцінювання, лідерство, фінансова організація, формування, розвиток.

Постановка проблеми. У фінансовому сегменті економіки нині функціонує низка організацій та установ, які мають різні розміри щодо чисельності працівників, обсягів фінансових ресурсів, але чи всі вони є прибутковими та мають перспективність для свого подальшого розвитку? Найбільш доцільна відповідь – ні. Тоді як одні з них досягають успіху (нарошують власні виробничі потужності), інтегрують, виходячи на світовий ринок, чи активно розширюють сферу діяльності, незважаючи на глобальні фінансові виклики, цим самим збільшуючи свій капітал, – інші перебувають у занепаді чи ще гірше: на грані банкрутства. Однією з базових причин виникнення подібних ситуацій, на нашу думку, є недостатня кількість лідерів (їхня критична маса) у таких організаціях або ж повна їх відсутність. Прийнято, що навіть найкраща стратегія може залишитися нереалізованою, якщо в організації немає основи з лідерів, що володіють необхідними якостями і оптимально розосереджені на всіх управлінських рівнях організаційної структури, забезпечуючи тим її ефективне функціонування за впливу глобальних фінансових викликів.

Термін "лідер", згідно з Оксфордським словником англійської мови, виникло в XIII ст. і походить від англійського слова *leader*, що у перекладі – вести, керувати.

Лідер – особистість, яка користується беззастережним авторитетом і повагою завдяки своїм особистим значним людським, інтелектуальним або фаховим якостям.

Лідерство – форма діяльності, що виявляється у взаєминах між лідером і тими, хто підтримує його та йде за ним, в особливих рисах характеру лідера й реакції інших людей. Загальна ознака лідерства – вплив одного або кількох людей на переважну більшість інших.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тематика лідерства достатньо опрацьована науковцями, однак треба зазначити, що досконаліше її розробили зарубіжні фахівці, зокрема: Р. Танненбаум, І. Вешлер, Ф. Масарик, П. Друкер, Ф. Фідлер, В. Врум, Ф. Йеттон, М. Мескон, П. Херсі, К. Бланшард. Вони розробили моделі та висунули теорії, які отримали світове виз-

нання та утвердили себе як фахівців із правдивих та науково обґрунтованих гіпотез. Українські та російські вчені О. Кузьмін, Ф. Хміль, В. Лозниця, Д. Виханський, В. Веснін також здійснили вагомий внесок у формування теоретичних положень лідерства [1-5, 10-15].

Водночас, коли розглядати теоретичні підходи лідерства в галузевому аспекті, особливо фінансового спрямування за впливу глобальних фінансових викликів, то наявна відчутно менша чисельність спеціалізованих наукових досліджень, які можливо було б співвіднести до окремої сфери фінансової діяльності. Зазначимо, що і вплив глобальних фінансових викликів на українську економіку є найбільш критичним – спад ВВП у 2009 р. на 15 % (номінальний ВВП очікувався в обсязі 1046,5 млрд грн, а фактично був на 133,9 млрд грн менше). Водночас, зниження майже на третину прибутку прибуткових підприємств відобразилось і на обсягах надходжень податку на прибуток підприємств. Так, сумарно у 2009 р. до загального фонду Державного бюджету надійшло 30,4 млрд грн даного податку, що становить 76,6 % від плану (недонадходження становить 9,3 млрд грн). Порівняно із 2008 р. надходження податку на прибуток підприємств зменшились на 33,8 %, або на 15,5 млрд грн. Означені дані свідчать також за зниження уваги до формування та виховання нового покоління лідерів, які можуть ефективно працювати в умовах глобальних фінансових викликів [6-9, 16-20].

Метою дослідження є виявлення особливостей формування та розвитку лідерської позиції у фінансовому сегменті економіки за впливу зовнішніх фінансових потрясінь.

Виклад основного матеріалу. Для активного управління фінансовим розвитком організації, особливо в період активізації впливу зовнішніх фінансових викликів, лідеру бажано володіти або вміти вчасно відчути та розкрити певні особисті якості вже в процесі мінливості, трансформації її діяльності.

Уже на початках дослідження проблематики лідерства вчені наголошували на такі особистісні якості, що його формують: інтелект, активність, домінування, самовпевненість, прагнення до успіху, комунікабельність.

Так, потреба в особистісних якостях зумовлена специфікою ситуації й особливостями поставлених завдань. У цьому разі необхідне поєднання особистісних рис із професійною компетентністю (найчастіше тут мають на увазі наявність аналітичних здібностей, професійних знань, уміння управляти). Для ефективного лідера необхідні, як переконує практика, такі здібності:

- уміння здійснювати стратегічне окреслення перспектив розвитку керованої організації (часовий обрій – природна схильність людини до стратегічної й тактичної діяльності).
- уміння моделювати складну ситуацію, прораховувати ризик, змінювати організаційну структуру й культуру.

Проте для управління в період активізації змін необхідні такі якості: харизма (спроможність вселяти віру в себе й свої можливості); інтелектуальне піднесення (здатність переконувати послідовників у новому рішенні старих проблем); емоційність (уміння задовольняти емоційні потреби свого ото-

чення). Результати досліджень розкрили важливість для лідера ще однієї якості – емоційної інтелігентності, що передбачає поінформованість, саморегуляцію, мотивацію до досягнень, емпатію, соціальні навички.

Лідер здійснює важливу функцію управління – показує напрям руху вперед, веде за собою виконавців. Сьогодні у фінансово-економічному середовищі склалася так ситуація, що без визнаних лідерів неможливо вижити ні підприємницькій, ні іншій організації. Лідерство є тим видом діяльності, який поряд із керівництвом та прийняттям рішень властивий усій системі управління.

Прийнято, що діловим людям, незалежно від місця здійснення бізнесу, потрібен лідер думки, лідер інтуїції, лідер дії, лідер результату.

Виходячи із цього, лідери мають певні риси, які є однаковими для них. Зокрема, головними рисами, якими мають володіти лідери в сучасній фінансовій організації, є:

- мистецтво бути рівним, тобто здатність налагоджувати й підтримувати систему стосунків із рівними собі людьми;
- мистецтво бути керівником, тобто здатність керувати підлеглими, долати труднощі та вирішувати всі проблеми, що приходять до керівника разом із владою та відповідальністю;
- мистецтво вирішувати конфлікти – здатність бути в ролі посередника між двома сторонами в конфлікті, урегульовувати неприємності, пов'язані із психологічними стресами;
- мистецтво обробляти інформацію – здатність побудувати систему комунікацій в організації, одержувати надійну інформацію та ефективно її оцінювати;
- мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення – здатність знаходити проблеми та рішення в умовах, коли альтернативні варіанти, дії, інформація та цілі незрозумілі або викликають сумнів;
- мистецтво розподіляти ресурси в організації – здатність вибрати потрібну альтернативу, знайти оптимальний варіант умов обмеженості часу та недоступності інших видів ресурсів;
- захист підприємця – здатність іти на виправданий ризик і впровадження інновацій в організації;
- мистецтво самоаналізу – здатність розуміти позицію лідера, його роль в організації, уміння бачити те, як він впливає на організацію.

Об'єктивно, що найбільш проблематична й важлива роль лідера в період змін, зокрема впливу глобальних фінансових викликів. Так, у період нестабільної фінансової ситуації на ринку лідер зіштовхується зі значним спектром проблем, у яких йому доводиться виступати в конкретних ролях, що нерозривно пов'язані між собою, водночас, у конкретній ситуації найчастіше домінує одна визначена роль (табл. 1, рис. 1).

Якщо працівник, через особливості індивідуальної поведінки, не "вписується" у групове існування, не відповідає вимогам колективу, суспільства, він – усе ж завдяки соціалізації може "набути" механізму вписування, що дає змогу йому реалізовувати свої індивідуальні потреби, інтереси. Це часто спостерігаємо у фінансовій політиці, управлінні, науці, освіті.

Табл. 1. Базові ролі лідера у фінансовій сфері та їхня сутнісна характеристика

Роль лідера	Сутність та характерний прояв
1	2
Керівник	Одна із пріоритетних складників комплексу ролей, у якій: лідер керує організацією, розробляє його стратегію (стратег), визначає основні завдання реорганізаційної політики (концептолог), здійснює делегування повноважень (організатор). При цьому йому часто доводиться виступати в ролі експерта під час формування завдань. Керівнику, безумовно, доводиться брати участь у врегулюванні конфліктів (від виробничих до міжособистісних), тобто виступати в ролі арбітра під час вирішення окремих суперечок й усунення відповідної виробничої або психологічної напруженості в колективі.
Дипломат	Лідер виконує функції фахівця зі зв'язків із громадськістю й представника. Перша пов'язана з соціально-психологічним складником у діяльності менеджера, друга – із зовнішньою діяльністю організації (представлення фірми, укладення договорів, ведення переговорів). У ролі представника лідеру нерідко доводиться бути оратором і навіть публіцистом. Він – "обличчя" організації, і від його уміння виступити з промовою, давати інтерв'ю, вести переговори з кредиторами багато в чому залежить успіх ділових зустрічей і угод, публіситі організації.
Підприємець	Роль підприємця відрізняється від професії тим, що остання визначає власника, а роль передбачає комплекс визначених функцій. Специфіка цієї ролі "проявляється" в такому: – постачальник забезпечує безперебійне постачання підприємства для ефективного функціонування: матеріальними, кадровими, технічними, фінансовими ресурсами; – маркетолог організовує збут готової продукції. Для цього йому необхідно знати кон'юнктуру ринку, оцінити конкурентоспроможність товару, визначити напрямки й адреси товаропотоків; – комерсант-фінансист слугує сполучною ланкою між двома попередніми, забезпечуючи матеріальну основу збуту й постачання. Пошук інвестицій, залучення інвесторів – невід'ємна частина плану зовнішнього управління.
Інноватор	Менеджер неодмінно повинен мати інноваційний склад мислення. Часто проблеми неспроможності організації полягають у використанні застарілої технології виробництва. Але ж конкурентоспроможність прямо залежить від науково-технічного прогресу. У реалізації проекту з подолання кризової ситуації важлива здатність передбачати, сміливість й уміння піти на ризик.
Дослідник-прогнозист	Ця роль дуже важлива в сучасних концепціях досліджень, оскільки в ній реалізується одна з основних функцій менеджменту. Значення досліджень важко переоцінити. Саме завдяки їм стає можливим оптимальне поєднання внутрішніх можливостей організації й зовнішніх потреб ринку. Дослідження необхідні також і для складання прогнозів, що відіграють важливу роль у побудові тактики і стратегії організації.
Наставник	Специфічною ознакою цієї ролі є та обставина, що менеджер повинен мати максимальний потенціал знань та професійну компетентність. Віддаючи наказ чи доручаючи що-небудь підлеглим, він повинен виступити: – у ролі консультанта, роз'яснюючи мету, завдання і способи їхнього вирішення; – у ролі контролера, куратора, що вчасно регулює відхилення від правильного курсу в роботі, оцінює результати за якістю і кількістю.

1	2
Інформаційний центр	Інформації належить особливе місце в системі стратегічного менеджменту та антикризового управління. Повнота, точність, своєчасність, вірогідність зовнішньої й внутрішньої інформації відіграють вирішальну роль у кризовій ситуації. Окрім цих властивостей, інформація в ринковій економіці має ще один аспект – взаємність, пов'язана зі збереженням комерційних інтересів організації. Менеджер дійсно стає певною вузловою ланкою на перетині різноманітних каналів інформаційних потоків

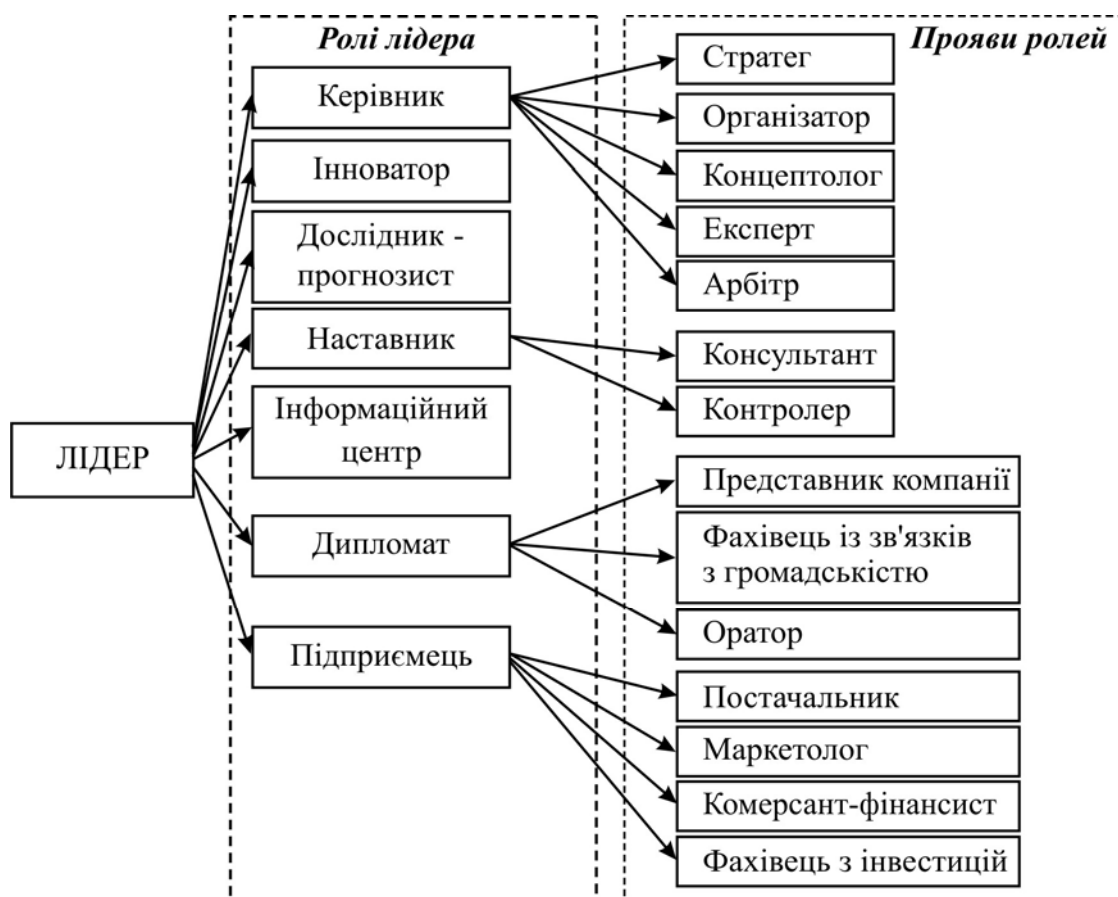


Рис. 1. Ролі лідера в сучасному фінансовому середовищі

Далеко не всі організації фінансового спрямування сприяють розкриттю потенціалу своїх співробітників. Це зумовлено застарілими методами керівництва, боязню й небажанням стимулювати лідерів. Також існують пастки, здатні знизити ефективність навіть найкращого топ-менеджера, а іноді – повністю звести нанівець усі його зусилля (рис. 2). Тому лідери повинні знати про ці пастки та старатися уникати їх.

Зазначимо, що якщо хороші менеджери у фінансовій сфері сприяють еволюційним перетворенням, то лідери здатні здійснюють революційні прориви. Вони створюють те, чого раніше не було: запускають нові продукти, завоюють нові ринки або, наприклад, підвищують ефективність процесів, одночасно знижуючи витрати. При цьому ми не маємо на увазі лише вузьке коло керівників вищої ланки. Зазвичай, до категорії лідерів належить 3-5 % співробітників, які перебувають на всіх рівнях організаційної ієрархії. Завдяки цим працівникам організація може вийти на принципово новий рівень ефективності.

Ознака	• Характеристика
<i>Впертість (Продовження роботи над тим, що вже втратило свою цінність)</i>	•Починаючи виконувати роботу, ми на певному етапі розуміємо, що з якихось причин вона не може принести очікуваних результатів. Але при цьому все-рівно продовжуємо виконувати роботу, бо нам жаль „вже втраченого часу”. При цьому ми рідко замислюємося, що продовжуючи займатися безглуздо справою ми втратимо ще більше часу та зусиль.
<i>Перебільшення (Вкладення більшої кількості зусиль, ніж віддача, яку ми отримаємо при досягненні цілі)</i>	•Ця пастка чудово описана афоризмом „стріляти по горобцях із гармати”. Погодьтеся, безглуздо інвестувати мільйони доларів у проект, який принесе нам 100 доларів.
<i>Фіксація (При фіксації подальше просування до цілі блокується)</i>	•Одна із найбільш підлих пасток. Вона передбачає фіксацію нашої свідомості на певній події чи факті, який не дає розвиватися чи працювати. Один із найбільш неприємних різновидів фіксації – хвилювання. Хвилюватися – означає напружено та непродуктивно розмірковувати про потенційні нещастя, на які ми жодним чином не можемо вплинути.
<i>Реверсія</i>	•Іноді стає очевидно, що наші плани однозначно провалилися. Нічого не вдієш! Але нас продовжують хвилювати все ті ж проблеми. Ця хвороба легко описується словами: „А-от-якби” чи „потрібно-було-мені”.
<i>Випередження</i>	•В цю пастку ми потрапляємо, якщо занадто рано починаємо оцінювати наслідки події, яка ще не трапилася. Чимось схожа на хвилювання при фіксації з однією лише різницею – в першому випадку ми фіксуємося на тому, що вже трапилось, а у другому турбуємося про те, чого ще навіть не сталося.
<i>Регулювання</i>	•Пастка регулювання виникає тоді, коли ми намагаємося заздалегідь прописати свою поведінку у всіх ситуаціях і перетворюємося на роботів, діючи за правилами навіть тоді, коли не завадило б покластися на інтуїцію.

Рис. 2. Пастки, що знижують ефективність лідера у фінансовій сфері

Досвід різноманітної роботи й важкі завдання – ось краща школа для лідера фінансової організації. Коли в такій організації з'являється можливість зробити різкий стрибок в ефективності, це добре не лише для самої компанії, але й для її провідних співробітників, оскільки це сприяє їхньому розвитку. На жаль, багато організацій усіма силами прагнуть уникнути ризику й тому, підбираючи людей для нових проектів, спираються на їхні минулі досягнення або досвід роботи: вони вважають, що це служить свого роду гарантією їхніх майбутніх звершень. Але такий підхід навряд чи приведе до успіху, адже не обов'язково навик, які згодилися в минулому, зажадаються, і в майбутньому.

Кожній фінансовій організації потрібно однозначно виявляти своїх лідерів і переконати їх скористатися можливостями, що відкриваються, не зважаючи на проблематичність глобальних фінансових викликів, водночас, на практиці зробити це не так просто, як здається.

З метою експериментального підтвердження деяких теоретичних положень щодо формування та розвитку лідера у фінансово-освітньому сегменті, ми здійснили спеціалізоване анкетне дослідження. Особливістю цього дослідження було те, що цілеспрямовано опитували чотири потоки фінансового факультету Львівської державної фінансової академії (ЛДФА), по 100 студентів у кожному з них. Окрім того, специфічною рисою запропонованої ан-

кети є те, що питання сформовані так, що можливо виявити лідера як за прямими ознаками, так і за прихованими, використовуючи навідні запитання.

Внаслідок опрацювання анкет у 2009 р. було виявлено, що серед опитаних студентів лише 18 % вважають себе лідерами (рис. 3).

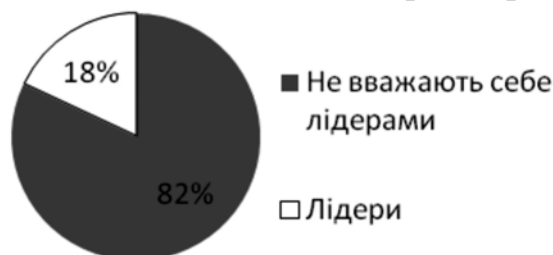


Рис. 3. Кількість лідерів серед студентів ЛДФА 2009 р.

Наступним кроком стало задіювання блоку навідних питань, щодо ймовірності студента взяти на себе роль лідера в конкретній ситуації (тобто було глибше проаналізовано дані для виявлення можливих задатків лідера). Сумарно отримано такі дані: зі досліджуваних студентів – 72 % притаманні лідерські якості (категорія 1) і лише в 17 % студентів лідерських якостей немає (категорія 3), що зображено на рис. 4. (Категорія 2 – частка студентів, котрі не впевнені у своїх лідерських здібностях).

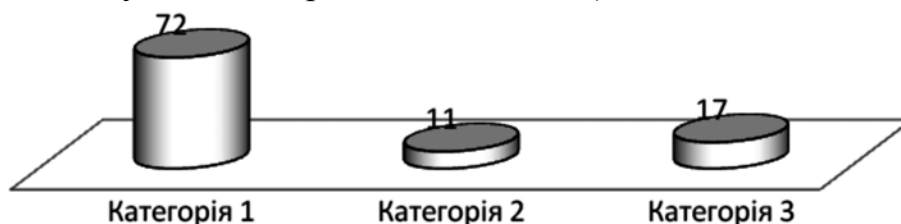


Рис. 4. Частка студентів-фінансистів із лідерськими задатками

Виходячи із цього, у 2010 р. було опитано тих самих студентів, які вже навчаються на наступному курсі. Отримано відчутно дещо відмінні дані від попереднього року: серед опитаних – 24 % студентів вважали себе лідерами, або на 6 % більше (рис. 5).

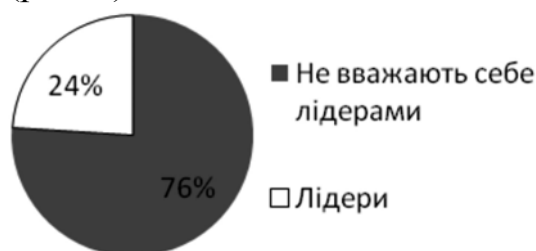


Рис. 5. Кількість лідерів серед студентів ЛДФА 2010 р.

Відповідно до динаміки зміни, можна зробити висновок, що ці студенти й раніше мали лідерські задатки, проте не мали змоги їх проявити. Таке зростання чисельності студентів-лідерів може бути зумовлене різноманітними чинниками, наприклад проходженням навчально-виробничої практики, розумінням ситуації зі впливу глобальних фінансових викликів. Студенти, потрапляючи в нове фінансове середовище, старалися пристосуватися до нього, цим самим розкривали свої здібності, набували практики роботи, ознайомились з новими працівниками, які ділились з ними своїм досвідом. Ос-

танне сукупно дозволило опитуваним студентам відчувати себе в ролі лідера, а значить потребу брати на себе лідерську відповідальність за окремими сегментами фінансової діяльності організації.

Висновки. Майже кожен працівник приховує у собі лідерські задатки, проте не кожен уміє їх розкрити та скористатися ними, адже лідерство потребує часу, практики й роботи над помилками.

Сучасні глобальні фінансові виклики значно посилюють увагу до формування та розвитку лідерів, оскільки саме вони здатні нівелювати негативний вплив цих викликів та виводити організацію на новий виток прибутковості.

Окрім цього, виховання лідерських позицій дає змогу у фінансовому сегменті економіки підняти людське бачення на рівень ширшого світогляду, вивести ефективність діяльності працівників на рівень вищих стандартів, а також сформувати особистість, здатну досягти значних результатів за допомогою задіявання своїх неординарних здібностей. Увага та розвиток до окремих ланок та процесу лідерства у фінансових структурах України дасть змогу вдосконалити внутрішню управлінську структуру їхніх відносин, забезпечити постійний рух вперед для досягнення оптимальних фінансових результатів, корисних як для суспільства, так і держави загалом, залишається лише вчасно розкривати ці здібності та розвивати їх.

Література

1. **Буряк П.Ю.** Економіка праці й соціально-трудова відносини : навч. посібн. – 3-тє вид. / П.Ю. Буряк, Б.А. Карпінський, М.І. Григор'єва. – К. : Центр навч. літ-ри, 2004. – 440 с.
2. **Буряк П.Ю.** Податковий контроль в Україні. – Т. 1. Попередній контроль : монографія / П.Ю. Буряк, Б.А. Карпінський, Н.С. Залуцька. – Львів : Вид-во "Простір-М", 2007. – 400 с.
3. **Буряк П.Ю.** Податковий контроль : підручник / Буряк П.Ю., Карпінський Б.А., Залуцька Н.С., Білінський В.З. – К. : Вид-во "Хай-Тек Прес", 2007. – 608 с.
4. **Буряк П.Ю.** Податковий контроль в Україні. – Т. II. Контрольно-перевірочний процес : монографія / П.Ю. Буряк, Б.А. Карпінський, Н.С. Залуцька, О.Б. Осідач. – Львів : Вид-во "Простір-М", 2007. – 420 с.
5. **Зигерт В.** Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг. – М. : Изд-во "Экономика", 1990. – 335 с.
6. **Карпінський Б.А.** Диспропорції фінансової продуктивності регіонів України за впливу глобальних фінансових викликів / Б.А. Карпінський // Національна економіка у сучасній глобальній економічній системі: механізми функціонування, динаміка, економічна безпека : матер. Міжнар. наук.-практ. конф., 23-24 квітня 2010 р., Полтава. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2010. – С. 3-5.
7. **Карпінський Б.А.** Збалансованість фінансової системи: методологія, оцінка, порівняння : монографія / Б.А. Карпінський. – Львів : Вид-во "Логос", 2005. – 496 с.
8. **Карпінський Б.А.** Негативна синергічність фінансової продуктивності регіонів України за впливу глобальних фінансових викликів / Б.А. Карпінський // Вісник Львівської державної фінансової академії. – Сер.: Економічні науки. – 2010. – № 18. – С. 133-142.
9. **Карпінський Б.А.** Фінансова продуктивність національного господарства в умовах глобальних фінансових викликів // Вісник Львівської державної фінансової академії. – Сер.: Економічні науки. – 2009. – № 17. – С. 12-20.
10. **Карпінський Б.А.** Напрями розвитку управління людськими ресурсами в органах Державної податкової служби / Б.А. Карпінський, Н.С.Залуцька // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 2. – С. 46-51.
11. **Карпінський Б.А.** Реалізація ресурсного потенціалу податкових органів як метод нарощування податкових надходжень до бюджету держави / Б.А. Карпінський, Н.С.Залуцька // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 11. – С. 141-149.

12. Карпінський Б.А. Стратегічний податковий менеджмент як механізм управління економічним розвитком держави / Б.А. Карпінський, Н.С.Залуцька // Стратегічні пріоритети : науково-аналітичний щоквартальний зб. – 2007. – № 4(5). – С. 126-133.

13. Карпінський Б.А. Удосконалення взаємин податкової служби з платниками податків / Б.А. Карпінський, Н.С.Залуцька // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 2. – С. 128-136.

14. Колпаков В.М. Стратегический кадровый менеджмент / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко. – К. : Изд-во МАУП, 2005. – 752 с.

15. Ладанов И.В. Психология управления рыночными структурами: преобразующее лидерство / И.В. Ладанов. – М. : Изд-во "Перспектива", 1997. – 288 с.

16. Малицкий Б.А. Неолиберализм и кризис инновационного развития экономики / Б.А. Малицкий // Формула кризиса. – К. : Вид-во "Феникс", 2009. – 64 с.

17. Міщенко В.І. Взаємодія органів державного управління як фактор подолання фінансової кризи / В.І. Міщенко, Р.С. Лисенко // Фінанси України. – 2009. – № 1. – С. 50-53.

18. Уманців Ю.М. Глобальні фінансові виклики: світовий досвід та українські реалії / Ю.М. Уманців // Фінанси України. – 2009. – № 1. – С. 73-85.

19. Sapir J. Global finance in crisis: A provisional account of the "subprime" crisis and how we got into it / J. Sapir // Economy and forecasting. – 2008. – № 4. – P. 27-31.

20. Wellink N. Recent market turmoil – implications for supervisors and risk managers / N. Wellink // BIS Review. – 2008. – № 21. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.bis.org/review/r080229b.pdf>.

Карпинский Б.А., Стеблецка Ю.И. Формирование и развитие лидерских основ в условиях глобальных финансовых вызовов

Рассмотрено формирование лидерских основ в финансовом сегменте, выделена роль лидера в условиях глобальных финансовых вызовов и проанализированы ловушки, которые снижают эффективность лидера. Предложен и реализован анкетный подход для оценивания изменений относительно лидера в образовательном сегменте.

Ключевые слова: лидер, глобальные финансовые вызовы, эффективность, оценивание, лидерство, финансовая организация, формирование, развитие.

Karpinsky B.A., Stebletska Yu.Yo. Formation and development of leadership fundamentals in the condition of global financial challenges

Development of leadership in the financial sector fundamentals is considered, role of the leadership in global financial challenges is selected, traps that reduce the effectiveness of the leader are analyzed. Questionnaire approach to assess the change in leadership in the educational sector is researched and realized.

Keywords: leader, global financial challenges, efficiency, effectiveness, leadership, financial organisation, formation, development.

УДК [332.122: 338.43](477) Ст. наук. співроб. Х.М. Притула, канд. екон. наук; наук. співроб. В.Є. Крупін, канд. екон. наук – Інститут РД НАН України

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ ТА ЕКОНОМІЧНО РОЗВИНЕНИХ КРАЇН: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ

Розглянуто стан, тенденції та основні проблемні аспекти розвитку сільських територій України. Здійснено порівняльний аналіз економічно розвинених країн, визначено основні відмінності між підходами до регулювання розвитку сільських територій. На основі аналізу сформовано перелік заходів, необхідних для активізації розвитку сільських територій України.

Ключові слова: сільська територія, сільське господарство, продовольча безпека.