



Отримано: 18 лютого 2018 р.

Прорецензовано: 24 лютого 2018 р.

Прийнято до друку: 28 лютого 2018 р.

e-mail: mira\_may@ukr.net

DOI: 10.25264/2311-5149-2018-8(36)-59-63

Бедринець М. Д. Лідерство у фінансах: практичний аспект. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, березень 2018. № 8(36). С. 59–63.

УДК 930.33+330.8(075.8)

JEL-класифікація: B26

### Бедринець Мирослава Дмитрівна,

кандидат економічних наук, доцент, Університет державної фіскальної служби України

## ЛІДЕРСТВО У ФІНАНСАХ: ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ

У статті розглянуто проблему розвитку лідерства у фінансовій сфері протягом XIX – XXI ст., визначено основні риси лідерів у різні історичні епохи. Вказано на те, що процес активного формування лідерів у світі фінансів, щодо розвитку їх особистості та професійних якостей, почався у XIX ст. і цей процес триває до нашого часу. За два століття відбулися зміни у пріоритетах, які дозволяють говорити про ефективного лідера-фінансиста: якщо у XIX столітті йшлося про пріоритет підприємливості, то сьогодні слід говорити про необхідність креативності, про широкий набір здібностей фінансиста приймати нестандартні рішення, творчо підходити до вирішення складних завдань, що диктуються сучасним розвитком фінансового ринку, теорії і практики управління.

**Ключові слова:** лідерство, фінанси, якість, еволюція, управління.

### Бедринець Мирослава Дмитриевна,

Кандидат экономических наук, доцент, Университет государственной фискальной службы Украины

## ЛИДЕРСТВО В ФИНАНСАХ: ПРАКТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

В статье рассмотрена проблема развития лидерства в финансовой сфере в течение XIX – XXI вв., Определены основные черты лидеров в разные исторические эпохи. Указано на то, что процесс активного формирования лидеров в мире финансов, в плане развития их личности и профессиональных качеств, начался в XIX в. и этот процесс продолжается до наших дней. За два века произошли изменения в приоритетах, которые позволяют говорить об эффективном лидере-финансиста: если в XIX веке речь шла о приоритете предприимчивости, то сегодня следует говорить о необходимости креативности, о широкий набор способностей финансиста принимать нестандартные решения, творчески подходить к решению сложных задач, диктуемых современным развитием финансового рынка, теории и практики управления.

**Ключевые слова:** лидерство, финансы, качества, эволюция, управление.

### Myroslava Bedrinets,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, University of the State Fiscal Service of Ukraine

## LEADERSHIP IN FINANCES: A PRACTICAL ASPECT

In this article, the problem of developing leadership in the financial sector during the XIX – XXI was considered, the main features of leaders in different historical epochs were determined. It is pointed out that the process of active formation of leaders in the world of finance, in terms of developing their personality and professional qualities, began in the 19th century, and this process is continuing at the present time. For two centuries there was a turn in priorities which allow to speak about the effective leader - the financier: if in the 19th century it was a question of the priority of enterprise, today one should speak about the need for creativity, about a wide range of abilities of the financier to make non-standard decisions, to approach creatively difficult tasks, dictated by the modern development of the financial market, management theory and practice.

**Key words:** leadership, finance, quality, evolution, management.

**Постановка проблеми.** В умовах, коли жорстка конкуренція і високий рівень невизначеності є повсякденною реальністю, що формує риси сучасного фінансового ринку, особливу важливість набувають ціннісні орієнтації й установки лідера. Сьогодні лідерство є сучасним ідеалом індивідуальної поведінки в політиці, громадському житті, бізнесі, в управлінні організаціями фінансової сфери.

У зв'язку з цим, виникла необхідність в осмисленні впливу філософських ідей і концепцій на теорію і практику лідерства. Лідерство у свідомості людини завжди було пов'язане з подоланням нестабільності, проблемами в управлінні країною, людьми тощо в умовах мінливого середовища. Особливу важливість ціннісні орієнтації й установки лідера придбали сьогодні, коли жорстка конкуренція і високий рівень невизначеності стали реальністю сучасної життєдіяльності. У цьому контексті лідерство є сучасним ідеалом індивідуальної поведінки, що чинить потужний вплив на вчинки і психологію кожної людини.



Феномен лідерства складний і суперечливий, і для його всебічного аналізу потрібне залучення знань філософії, антропології, соціології, історії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Нині актуальності набула тема історичної еволюції концепції лідерства, а також розвитку цього феномена в соціально-психологічному, професійному плані. В Україні до таких проблем зверталися З. Антонова, Б. Буяк, С. Загурська Т. В. Новаченко, О. Слюсаренко та ін., які створили необхідні теоретичні передумови для дослідження професійного лідерства в різних сферах економічних відносин.

У вітчизняній науковій літературі під поняттям «лідерство» розуміють відносини домінування і підпорядкування, впливу і слідування в системі міжособистісних відносин у групі. Вказується на те, що лідер – найавторитетніша особистість, яка реально відіграє центральну роль в організації спільної діяльності та регулюванні взаємин у групі [1].

Учені зазначають, що розвиток постіндустріального, інформаційного суспільства, демократизація політичних процесів в Україні, обумовлює необхідність формування в особистості системи лідерських якостей, завдяки яким вона може приймати своєчасні самостійні рішення, переконувати у правильності своєї позиції, вести за собою на шляху досягнення поставлених цілей, ефективно взаємодіяти з людьми [8].

Водночас окремі питання, які стосуються цієї теми, залишилися поза увагою дослідників, зокрема не розкритою в українській науці є тема еволюції лідерства у фінансах протягом XIX – XXI ст. у практичному аспекті. Такі питання частково розкрито у працях західних дослідників, серед яких A. Mäkitalo, B. Avolio, B. Bass, P. Steidlmeier, D. Belias, A. Koustelios, C. D. Beugre, W. Acar, W. Braun, Darryl Carlton, проте в українській науковій літературі цю проблему досі не розглядали.

**Мета статті** – дослідити процес розвитку лідерства у фінансах протягом XIX – XXI ст., **завданням дослідження** треба вважати визначення основних рис лідерів у світі фінансів у різні історичні епохи.

**Виклад основного матеріалу.** Істориків, психологів і соціологів завжди цікавлять питання найрізноманітнішого характеру, які так чи інакше пов'язані з феноменом лідерства.

Так, за останні роки відчувається підвищений інтерес до вивчення історії фінансових відносин і проблем їх становлення. Це викликано, зокрема, тим, що в сучасній Україні став активно формуватися соціальний шар, змістом праці якого стало управління великими фінансовими структурами: банками, інвестиційними фондами, фінансово-промисловими групами і корпораціями.

Загалом процес формування фінансових лідерів має давню і досить складну історію, перші фінансисти «ломбардці», банкіри з'являються у XIII – XV ст., проте необхідним елементом соціальної структури фінансисти стають лише в капіталістичному суспільстві.

У процесі розвитку фінансова еліта формувала в собі ті якості, які і сьогодні вважає за необхідне для успішного лідерства у сфері фінансових відносин.

Безумовно, що в переліку цих якостей на перше місце слід поставити підприємливість – уміння використовувати ті можливості, які формуються під впливом зовнішніх обставин, або створюваних самим фінансистом. До цих рис В. П. Якобчук додає проникливість, здоровий глузд, наполегливість, твердість, урівноваженість, зрілість [9].

Як зазначав М. Вебер, відмінною рисою великих фінансистів XIX ст. була етика, сформована на християнських цінностях, оскільки тодішніми центрами фінансової активності були здебільшого протестантські країни – Америка, Голландія, Німеччина, саме протестантська етика багато в чому сприяла формуванню особистості фінансового лідера, зокрема йдеться про певний аскетизм і жертвність, про відповідальне ставлення до справи, про те, що фінанси розглядалися як засіб не стільки збагачення, скільки розвитку різних складових суспільного життя [7].

Водночас у цей період сформувалася концепція «спадкового лідерства», яка передбачала, що діти успішних фінансистів, під впливом відповідного виховання і навчання, можуть успішно управляти фінансовими структурами. Слід сказати, що у XVIII – XIX ст. багато банківських структур прийшли до краху, оскільки ними керували діти фінансистів (на підставі концепції спадкового лідерства), які заснували банки, але не мали для цього необхідних лідерських якостей. У результаті прагнення до розкішного життя, безвідповідальна поведінка цих «лідерів» призвели фінансові установи до банкрутства [12].

Наприкінці XIX століття, за словами О. Слюсаренко, виникає потреба в інших лідерах, які стають яскравими індивідуальностями, наділеними певними рисами характеру, які дозволяють їм вирішувати питання управління в новій економічній ситуації, в умовах капіталістичного розвитку [8].

Кінець XIX – початок XX століття у всесвітній історії мав риси, що надавали цьому історичному періоду особливого характеру. Цей період різко відрізняється в багатьох відношеннях як від попереднього, так і від майбутнього часу. Ніколи ще вільні капітали не були інвестовані у промисловість, у торгівлю, у сільське господарство, транспорт, біржову діяльність та інші сфери економіки в таких обсягах. Водночас розширення економіки вимагало розвитку фінансового сектора [9, с. 193], у зв'язку з чим різко зростає роль лідера в управлінні капіталами і складними процесами, що відбуваються на фінансових ринках.



Така ситуація призвела до формування нового типу лідера – лідера-економіста, здатного управляти величезними грошовими потоками, орієнтуючись на інтереси представників великої фінансової і промислової буржуазії. Для таких лідерів (кінця XIX – початок XX століття) як Джон Морган, Джон Рокфеллер, Вільфредо Парето були характерні чесність і прямота; впевненість у собі (враховуючи емоційну стабільність); когнітивні здібності (здатність упорядкувати й інтерпретувати велику кількість різноманітної інформації); знання бізнесу й особливостей управління фінансами в умовах стрімко розвиваючихся фінансових ринків [10].

Що стосується когнітивних здібностей, то ці лідери повинні були вміти збирати, інтегрувати й інтерпретувати великі обсяги інформації, хоча вони могли не мати видатних інтелектуальних здібностей. Як зазначає Б. Буяк, на початку XX століття багато засновників фінансових імперій мали інтелект трохи вище середнього рівня [2].

У цей період у роботах D. Belias, A. Koustelios указано на те, що для того, щоб бути ефективним лідером, потрібно не просто мати «списком» вище згадані риси, які є основою для успішного керівника банківських структур, але саме здатність бачити перспективу і здійснити її, дозволяє фінансисту реалізувати цей потенціал [13].

У 20–40-х роках XX століття в керівників великих банківських структур, насамперед, у таких країнах як США й Англія, формується прагнення до трансформації фінансової могутності в політичне лідерство. У цей період фінансові лідери виявляють мотивацію до соціалізованої влади, більше цікавляться політикою ніж власне фінансами, у багатьох випадках вони намагаються домінувати, приймати рішення вже в політичній сфері суспільних відносин [10].

У післявоєнний період саме у фінансовій галузі можна було сподіватися на швидке кар'єрне зростання, у кредитно-банківській, інвестиційній сфері відкривалися широкі можливості для талановитих фінансистів, попит на яких постійно зростав. У 50–70 роки XX століття саме на підготовку фінансового фахівця зацікавлений роботодавець вкладав великі інвестиції, у зв'язку з чим у великих фінансових структурах проводився жорсткий відбір на «роль лідера» [10].

У цей період у великих західних банках підтримувалася концепція «людського капіталу», у фінансовій сфері часто йшлося про менеджера, який володіє лідерськими можливостями для управління великими потоками знання в бізнесі, а також уміє керувати людьми. Ця відмінна риса робила фінансового фахівця затребуваним для роботодавця, якому потрібна була не гола фінансова практика, а залученість фахівця і розуміння їм того, заради чого фінанси потрібні організації. З одного боку, він надає сервісні послуги підрозділам, які є основним споживачем, а з другого – здійснює фінансовий контроль усередині організації [13].

Наприкінці XX століття у фінансовій сфері формується концепція «стратегічного лідерства», що пов'язано із процесом злиття та поглинання фінансових структур, а також із тим, що ради директорів, виконавчі директори наполегливо домагалися високої прибутковості для акціонерів, яку фінансовий лідер мав забезпечити за будь-яких умов [15].

У роботах західних фахівців вказується, що стратегічне лідерство виробляє стійку довгострокову ринкову додану вартість і зростання як у доходах, так і в рентабельності. Воно призводить лідера до «орієнтації на дії», що відображено в популярній автобіографічній менеджерській літературі з лідерства. Вказується, що фінансисту потрібна воля до перемоги, вміння оцінювати ринкову ситуацію, робити довгострокові прогнози і вміти оцінювати їх фінансову результативність.

Ще однією особливістю такого періоду є те, що було відкинута концепція «спадкового лідерства», стало зрозуміло, що якщо «топ-менеджером» є двадцятирічний син, якого батько поставив керувати великою фінансовою структурою, навряд чи можна очікувати стійкого зростання [11].

Сформувався так званий «золотий стандарт фінансового менеджера»: ця людина має бути досить зрілого віку – не менше 35–40 років. Це можна було пояснити, насамперед, тим, що, маючи будь-які таланти, людина повинна здобути якийсь життєвий досвід, причому досвід роботи не тільки з фінансами, але і з людьми. Також було вказано, що велику небезпеку для бізнесу може становити випускник престижного університету без практичного досвіду роботи [14].

Інакше кажучи, сформувалася думка, що фінансист повинен пройти певну школу практики, для того, щоб стати хорошим топ-менеджером. Водночас, наприклад, західна практика показала, що для фінансового лідера вельми корисною виявляється школа роботи в держструктурі, у якійсь жорстко-структурованій організації. Саме в таких умовах майбутній лідер формує здатність до самоконтролю і дисципліни [13].

У сучасних умовах, на початку XXI століття, фінансові ринки стають об'єктом жорсткої конкурентної боротьби, що вимагає появи нових менеджерів. Особистісні, поведінкові, професійні й інші якості лідерів зв'язуються з таким напрямом розвитку як креативне.

Згідно з психологічним словником, креативність – це творчі можливості людини, які можуть проявлятися в мисленні, почуттях, спілкуванні, окремих видах діяльності, характеризувати особистість за-



галом і (або) її окремі складові, продукти діяльності, процес їх створення. Креативні рішення можуть бути ухвалені не тільки в результаті знахідок окремих талановитих співробітників, але і в разі вмілого використання колективного творчого потенціалу.

Організація прийняття креативних рішень і їх реалізація є прерогативою лідерів окремих груп і бізнесу загалом. Якості, або компетенції сучасних лідерів бізнесу, що забезпечують індивідуальну і колективну творчість, піддаються визначенню і розвитку. Які ці компетенції, як їх визначати і розвивати, як вони проявляються в діяльності лідера, якими методиками й інструментами повинен володіти сучасний лідер, – єдиної відповіді на ці запитання не існує, хоча про це розповідається в численних підручниках з менеджменту та лідерства, а також із соціології, соціальної психології, політології та багатьох інших.

У роботах сучасних дослідників указано, що сучасний фінансист повинен мати підприємливість і гнучкість (прийняття нових ідей); далекоглядність (уміння сформувавши вигляд фінансового завдання); стимулювання послідовників (визнання і винагороди за успіхи); уміння визначити пріоритети (здатність розрізняти важливе і другорядне); володіння мистецтвом міжособистісних відносин (уміння вислухати, підказати, бути впевненим у своїх діях); харизму, або чарівність (якість, що полонить людей); «політичне чуття» (розуміння запитів оточення і владних осіб); стійкість (непохитність перед опонентом); здатність йти на ризик (передача роботи і повноважень послідовникам); рішучість у прийнятті складних фінансових рішень, коли це необхідно [10].

Прикладом такого креативного фінансиста-лідера є Ілон Маск, який заробивши 22 мільйони доларів на продажі програмного забезпечення, частину від виручених грошей вклав у власний проект з електронних платежів через Інтернет. Так з'явився PayPal, який у 2002 році за півтора мільярда доларів купив найбільший інтернет-аукціон eBay. Далі Маск заснував власну компанію SpaceX, вирішивши відправити людей на Марс до 2025 року. Через шість років напруженої роботи цей креативний фінансист уклав контракт із NASA на 1,6 мільярда доларів, у межах якого він повинен здійснити 12 запусків космічних кораблів [3].

Безумовно, що для таких фінансистів як Ілон Маск характерний креативний тип мислення. Нині існує декілька класифікацій типів креативного мислення, для фінансового лідера актуальним є інтуїтивний тип мислення, коли фінансист оперує попереднім досвідом під час прийняття рішень і зосереджений на результатах, у поєднанні з новаторським типом мислення, коли лідер сконцентрований на проблемах і фактах, на проведенні впровадження точних фінансових моделей, на повному зануренні в роботу.

Постійне оновлення діяльності лідерів-менеджерів фінансової сфери передбачає формування в них інноваційного мислення і лідерських якостей, спрямованих на вирішення складних завдань фінансово-економічного інноваційного управління фінансовою установою, набуття і безперервний розвиток управлінської компетентності в умовах динамічного розвитку фінансового ринку.

Для нового покоління керівників, схильних до здійснення інноваційного менеджменту, стає реальною необхідністю володіння інноваційним, системно-креативним мисленням, що активізує креативність у процесі вирішення наявних проблем і пошуку нових можливостей для розвитку фінансової організації.

На нашу думку, передумовами розвитку лідерських якостей керівників нового типу в контексті креативного підходу, можна виділити два принципових положення:

– зміст процесу особистісного розвитку має відповідати меті формування нового стилю управління в галузі фінансів, цей процес повинен бути орієнтований на розвиток управлінської компетентності на креативному рівні, необхідному для компетентного вирішення складних управлінських завдань у фінансовій сфері;

– кожен керівник фінансової, кредитної організації має бути орієнтований на планомірний розвиток управлінської компетентності керівників нового типу на основі особистісного та професійного зростання відповідно до інновацій, що відбулися у сфері теорії і практики фінансового менеджменту.

Загалом, розглядаючи проблему формування лідерських якостей, необхідних фінансисту в порівняльному історичному аспекті, можна сформулювати певні висновки:

– процес активного формування лідерів у сфері фінансів, щодо розвитку їх особистості та професійних якостей розпочався у XIX столітті (цей процес триває і до сьогодні);

– протягом двох століть відбулися зміни у пріоритетах, які дозволяють говорити про ефективного лідера-фінансиста: якщо у XIX столітті йшлося про пріоритет підприємливості, то сьогодні все більше уваги звернено до проблеми формування креативності, про широкий набір здібностей фінансиста приймати нестандартні, амбітні рішення в умовах динамічного зовнішнього і внутрішнього середовища фінансової організації;

– протягом двох століть формувалася стандарт тих якостей, якими має володіти лідер-фінансист, при цьому жодна з таких якостей (підприємливість, гнучкість, далекоглядність, володіння мистецтвом міжособистісних відносин) не може бути вилучена зі списку необхідних компетенцій. Може йтися лише про зміну пріоритетів під впливом ситуації, що склалася на світових фінансових ринках і у світовій економіці загалом.



**Висновки.** На завершення можна зазначити, що загалом еволюція лідерства у фінансах у практичному плані була дуже складною. З одного боку, така еволюція відбувалася під впливом ринкової ситуації, але з другого – особистість фінансиста змінювалася під впливом формування гуманістичної парадигми управління.

У цьому плані актуальним є завдання дослідити вплив гуманістичних концепцій управління на розвиток професійних компетенцій фінансового менеджера, на чому ми і плануємо зосередити подальший науковий пошук.

#### Література:

1. Антонова З. Психологічні особливості лідерства та керівництва. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2016. № 4. С. 120–127.
2. Буяк Б. Феномен лідерства в історико-філософській ретроспективі. *The Journal of Humanities*. 2015. № 36. С. 238–253.
3. Великие финансисты современности. URL: <https://fd.ru/articles/158307-qqq-16-m11-25-11-2016-velikie-finansisty-sovremennosti> (дата звернення: 15.02.2018).
4. Загурська С. Феномен та функції лідерства. URL: <http://social-science.com.ua/article/429> (дата звернення: 11.02.2018).
5. Мещеряков Б. Большой психологический словарь. Сост. И общ. Ред. Б. Мещеряков, В. Зинченко. СПб.: прайм-ЕВРОЗНАК. 2004. 672 с.
6. Новаченко Т. В. Генезис авторитету керівника в умовах українського модерну та постмодерну. *Право та державне управління*. 2013. № 3. С. 9–14.
7. М. Вебер. Протестантская этика и дух капитализма. URL: [https://chisineu.files.wordpress.com/2012/09/biblioteca\\_protetanskaua\\_etiketa\\_weber.pdf](https://chisineu.files.wordpress.com/2012/09/biblioteca_protetanskaua_etiketa_weber.pdf) (дата звернення: 11.02.2018).
8. Слюсаренко О. Поняття «лідер» і «лідерство» в сучасній науковій літературі. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Педагогіка. Соціальна робота. 2016. Вип. 2. С. 244–246.
9. Якобчук В. П., Богоявленська Ю. В., Тищенко С. В. Історія економіки та економічної думки [Текст]: Навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури». 2015. 476 с.
10. Anni Mäkitalo Leadership styles in the banking industry in Finland and in France. *Administration Degree Programme in International Business Thesis* 2017. 59 pages.
11. Avolio B. 1999. Full leadership development: building the vital forces in organizations. Sage Publications, Thousand Oaks, CA. – URL: [http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/017/17\\_03.pdf](http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/017/17_03.pdf) (дата звернення: 11.02.2018).
12. Bass, B., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*. 10(2). P. 81–217.
13. Belias D. & Koustelios A. 2014. Transformational leadership and job satisfaction in the banking sector: A review. *International Review of Management and Marketing*. Volume 4. Issue 3. P. 187–200.
14. Beugre C.D., Acar W., Braun W. 2006. Transformational leadership in organizations: an environment-induced model. *International Journal of Manpower*. Volume 27, Issue 1 – URL: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01437720610652835> (дата звернення: 11.02.2018).
15. Darryl Carlton Creating shareholder wealth through strategic leadership. *Известия ДВФУ. Экономика и управление*. № 3. 2014. С. 11–25.
16. Rowold, J., & Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly*. 18(2). 121–133.