

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**



**МАТЕРІАЛИ**

**ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ (ІЗ ЗАРУБІЖНОЮ УЧАСТЮ)  
НАУКОВОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**

**«Актуальні проблеми теорії менеджменту,  
маркетингу та фінансів:  
наукові ідеї та механізми реалізації»  
(12-13 травня 2021 р.)**



**Покровськ - 2021**

## **Оргкомітет конференції**

### **Голова оргкомітету:**

д.е.н., проф. Ляшок Я.О., ректор ДВНЗ «ДонНТУ» (м. Покровськ)

### **Співголови:**

д.е.н. Квілінський О.С., директор Інституту розвитку міжнародної співпраці (м. Познань, Польща);

д.е.н., проф. Попова О.Ю., зав. кафедри управління і фінансово-економічної безпеки ДВНЗ «ДонНТУ» (м. Покровськ)

### **Програмний комітет:**

**1-а секція** - к.е.н. Васишина Л.М., ст. викладач кафедри управління і фінансово-економічної безпеки ДВНЗ «ДонНТУ» (м. Покровськ);

**2-а секція** - к.е.н., доцент Мізіна О.В., доцент кафедри управління і фінансово-економічної безпеки ДВНЗ «ДонНТУ» (м. Покровськ);

**3-я секція** - к.е.н, доцент Катранжи Л.Л., доцент кафедри управління і фінансово-економічної безпеки ДВНЗ «ДонНТУ» (м. Покровськ);

**4-а секція** - к.е.н, доцент Антоненко В.М., доцент кафедри управління і фінансово-економічної безпеки ДВНЗ «ДонНТУ» (м. Покровськ).

**Відповідальний секретар** - к.е.н., доцент Антоненко В.М., доцент кафедри управління і фінансово-економічної безпеки ДВНЗ «ДонНТУ» (м. Покровськ).

### **УДК 005+339.138+336**

Актуальні проблеми теорії менеджменту, маркетингу та фінансів : наукові ідеї та механізми реалізації : Матеріали всеукраїнської (із зарубіжною участю) наукової конференції / Донецький національний технічний університет / Покровськ: ДВНЗ «ДонНТУ», 2021. 383с.

В конференції дистанційно прийняли участь більше 180 науковців із міст України: Вінниці, Дніпра, Києва, Краматорська, Кропивницького, Львова, Маріуполя, Одеси, Покровська, Слов'янська, Сум, Харкова, Хмельницького, Черкас, - та Республіки Білорусь, Німеччини, Йорданії і Гвінеї.

До Збірки ввійшло 100 наукових публікацій.

Тематика конференції охоплює найбільш актуальні і дискусійні питання у сфері сучасних фінансів і має такі напрями (секції конференції):

1. Сучасні проблеми менеджменту суб'єктів господарювання.
2. Маркетингові дослідження в сучасному економічному просторі.
3. Розвиток фінансової науки в Україні і у світі.
4. Фінансово-економічна безпека держави, регіонів та підприємств.

## ЗМІСТ

<b>СЕКЦІЯ 1</b>	
<b>СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ</b>	
<b>СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ</b>	
Ph.D. in Economics, Associate Professor Amelnytska O. V. CONTROLLING AS A MEASURE OF FORMATION OF THE LOGISTICS MANAGEMENT SYSTEM AT THE AGRICULTURAL ENTERPRISE	<b>13</b>
Hyda O. A., Ph.D. in Economics, Associate Professor Mizina O. V. FORMATION OF THE DEVELOPMENT STRATEGY AT THE COAL MINING ENTERPRISE	<b>17</b>
Skudar A. O., Ph.D. in Economics, Associate Professor Amelnytska O. V. STRATEGIC MANAGEMENT OF LOGISTICS ACTIVITY IN INTEGRATED ENTERPRISES	<b>21</b>
к.е.н., доцент Базалійська Н. П., викладач Глушко Т. В., Бучаста Л. О. СИСТЕМА СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН НА ПРАТ «ХМЕЛЬНИЦЬКА МАСЛОСИРБАЗА» В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19	<b>25</b>
Балагуровська І. О., к.е.н., доцент Валенкевич Л. П. НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ ДЕСТРУКТИВНОЇ ТА КОНСТРУКТИВНОЇ ПРИРОДИ ЛІДЕРСТВА	<b>29</b>
Бердник Г. С., к.е.н., доцент Мізіна О. В. ДОСЛІДЖЕННЯ СКЛАДОВИХ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	<b>33</b>
Бородіна А. С., к.е.н., доцент Ляшок Н. Ю. МОТИВАЦІЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	<b>37</b>
д.е.н., професор, академік Ведерніков М. Д., викладач Глушко Т. В., Радішевська В. В. HR-ІНЖЕНІРІНГ В БІЗНЕС-ЕКОНОМІЦІ	<b>40</b>
д.е.н., професор, академік Ведерніков М. Д., викладач Глушко Т. В.,	<b>43</b>

## НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ ДЕСТРУКТИВНОЇ ТА КОНСТРУКТИВНОЇ ПРИРОДИ ЛІДЕРСТВА

Балагуровська І. О.,  
к.е.н., доцент Валенкевич Л. П.  
Сумський державний університет  
(м. Суми, Україна)

Демократичний вектор розвитку українських суб'єктів господарювання потребує ретельного розгляду соціальної складової організації та детального вивчення особистих якостей кожного учасника в процесі діяльності. Успішний розвиток підприємств залежить від правильно підібраної команди. В значній мірі це залежить від якості менеджерського складу. Проведені раніше дослідження дозволяють нам стверджувати, що максимально ефективним буде той керівник, який поєднує в собі якості формального і неформального лідера. На практиці ж такий варіант не завжди зустрічається [1].

Одним з пріоритетних завдань керівника є вивчення та аналіз лідерського потенціалу організації, який розглядається як сукупність лідерських якостей формальних і неформальних лідерів на всіх рівнях ієрархічної структури керованої ним системи. Саме це дозволить йому вчасно оцінити результати діяльності лідерів, їх вплив на процеси в організації та виявити конструктивність чи деструктивність [2].

На сьогоднішній день увага українських науковців, які досліджують результати діяльності лідерів в організації, зміщена в сторону вивчення конструктивної складової лідерського потенціалу. Натомість збиток, який виникає внаслідок дій деструктивних лідерів може бути таким, що його важко або неможливо відшкодувати. Іноді наслідки дій таких індивідів стають причиною повного руйнування системи в цілому. Ця негативна тенденція і зумовлює актуальність даної роботи.

Отже, в залежності від результатів діяльності лідерів в організації, можна розділити їх дії на конструктивні (від латинського «сош<sup>а</sup>кігуш» - побудова)

та деструктивні (від латинського «destruction - руйнування, порушення нормальної структури, будь-чого) [3].

С. Ейнарсен визначає деструктивне лідерство (destructive leadership в оригіналі) як систематичну та багаторазову поведінку лідера чи менеджера, що порушує законні інтереси організації, підриваючи та/або саботуючи цілі, завдання, ефективність організації, мотивацію, добробут чи задоволеність роботою підлеглих та негативно впливаючи на ресурси [4].

Також він відносить до цього явища булінг та мобінг (bullying / mobbing at work - в оригіналі) - процес ескалації конфлікту в асиметричних відносинах «жертва» - «нападник». У разі моббінгу, в якості нападника виступає група людей [5]. Б. Ашфорт називає таких лідерів «дрібними тиранами» (pitty tyrant в оригіналі) - той, хто використовує свою владу гнітюче, примхливо, і, можливо, мстиво [6].

Дж. Ліпман-Блумен ототожнює деструктивного лідера з токсичним (toxic leader в оригіналі) - особа, яка в силу своєї деструктивної поведінки і дисфункціональних особистих якостей або характеристик, завдає серйозної і тривалої шкоди окремій особі, групі, організації, спільноті, якими керує [7].

Б. Теппер пов'язує негативну сторону лідерства з образливим керівництвом (abusive supervision в оригіналі) - стійкий прояв ворожості як вербальна та невербальна поведінка, за винятком фізичного контакту (визначена суб'єктивно підлеглим) [8].

Як видно з вищевикладених визначень, деструктивний лідер своїми діями негативно впливає на соціально-психологічний мікроклімат в колективі та наносить шкоду матеріальному стану організації. Тобто руйнівні дії лідерів можуть проявлятися через всі методи управлінського впливу: організаційно-розпорядчі, економічні та соціально-психологічні.

Ли Дж. зазначає, дії лідерів, що підкреслюють високі стандарти етики та моральної поведінки (тобто активне конструктивне керівництво) сигналізує працівникам про позитивні соціальні оцінки, такі як повага та приналежність, і,

таким чином, позитивно впливають на уявлення працівників про міжособистісне ставлення до них менеджера [9].

Отже, конструктивний лідер є протилежністю деструктивного. Тобто це член колективу, який має особисті якості, які забезпечують йому прагнення до постійного внутрішнього розвитку, що і допомагає реалізувати мету організації, і як наслідок, він створює свою вмотивовану команду послідовників.

Розглянемо декілька варіантів виникнення деструктивної компоненти в лідерському складі на різних рівнях ієрархічної структури організації.

Таблиця 1 - Лідери на різних рівнях організаційної ієрархії

1	2	3	4
Конструктивний топ-менеджер (К)	Деструктивний топ-менеджер (Д)	Конструктивний топ-менеджер (К)	Конструктивний топ-менеджер (К)
Конструктивний менеджер середньої ланки (К)	Конструктивний менеджер середньої ланки (К)	Деструктивний менеджер середньої ланки (Д)	Конструктивний менеджер середньої ланки (К)
Конструктивний неформальний лідер (К)	Конструктивний неформальний лідер (К)	Конструктивний неформальний лідер (К)	Деструктивний неформальний лідер (Д)

Перший варіант підбору кадрів (К-К-К) є еталонним. Конструктивні лідери на всіх рівнях ієрархічної структури організації забезпечать її розвиток.

В другому випадку (Д-К-К) конструктивні лідери не зможуть довго працювати з орієнтованим на короткострокові цілі топ-менеджером, виникне конфлікт і знизиться ефективність роботи персоналу.

В третій ситуації (К-Д-К) конструктивний неформальний лідер може розглядатись як кандидата на місце деструктивного менеджера середньої ланки.

При виявленні деструктивного неформального лідера (ситуація 4 - К-К-Д) топ-менеджеру необхідно ретельно вивчити причину його негативного впливу на колектив, найчастіше вона криється в особистих якостях працівника. Є два стандартних рішення цієї ситуації: провести бесіду з неформальним лідером або звільнити. Обидва варіанти мають свої негативні сторони: бесіда може тільки підсилити негативний вплив, а звільнення може привести до втрати частини колективу.

Сучасний трансформаційний стан української економіки потребує ефективних лідерів, які будуть розвивати національні підприємства. Для виконання цього суспільного виклику необхідно детально вивчати деструктивну природу лідерства і прагнути до формування менеджерів нової формації, які будуть націлені на позитивні результати діяльності системи в цілому, зосереджені на генеруванні нових ідей у відповідності до мети організації, компетентними, послідовними і логічними в професійній діяльності. Розуміння цього питання допоможе вчасно попередити руйнівні наслідки неефективних лідерів. На даному етапі тема негативних результатів діяльності лідерів в організаціях не в повній мірі описана в українських наукових дослідженнях. Дослідженням деструктивної компоненти в лідерстві необхідно приділити більше уваги.

Список використаних джерел

1. Валенкевич Л. П., Балагуровська І. Лідерство як чинник ефективного керівництва. *Вісник Сумського державного університету. Серія економіка*. 2008. Вип.4. С. 31-35.
2. Корсун С. Прийоми проти деструктивного лідерства. URL: <http://www.management.com.ua/notes/destructive-leadership.html>.
3. Бусел В. Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови. Київ; Ірпінь: Перун, 2005. 1728 с.
4. Einarsen S. Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 2007. Vol. 18. P. 212-213.
5. Zapf D., Einarsen S. Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice. *European Journal of work and organizational psychology*, 2001. Vol. 10(4). P. 369-373.
6. Ashforth B. Petty tyranny in organizations. *Human relations*, 1994. Vol. 47(7). P. 755-778.
7. Lipman-Blumen J. The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 2005. Vol. 69(3). P. 1-40.
8. Tepper B. J. Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 2000. Vol. 43(2). P. 178-190.
9. Lee J., Jaclyn M. Jensen. The Effects of Active Constructive and Passive Corrective Leadership on Workplace Incivility and the Mediating Role of Fairness Perceptions. *Group & Organization Management*, 2014.