

ЕМОЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО – НОВИЙ НАПРЯМ У ЛІДЕРОЛОГІЇ ХХІ СТ.

С. І. Нестуля, кандидат історичних наук

Проблема лідерства як одного з механізмів управління соціальними групами й суспільством у цілому є предметом роздумів і наукових пошуків уже не одне тисячоліття. На думку відомого французького вченого Ж. Блонд еля, в цьому немає нічого дивного. Адже «лідерство, – пише він, – так само старе, як і людство. Воно універсальне й невідворотне. Воно існує повсюди – в великих і малих організаціях, в бізнесі і в релігії, в профспілках і благодійних організаціях, у вуличних зграях і масових демонстраціях. Лідерство, за своїми намірами й цілями, є ознакою номер один будь-яких організацій. Для того, щоб існувало лідерство, необхідна наявність групи, і скрізь, де виникають групи, виникає лідерство» [1, с. 4].

Основні етапи дослідження лідерства й основні його концепції у середині 70-х рр. ХХ ст. досить глибоко проаналізував Р. Стогділл [2]. Його оцінки основних здобутків лідерології не втратили своєї актуальності й сьогодні. Проте з часу виходу дослідження Р. Стогділла сформувалося ряд нових підходів до пояснення суті й механізмів впливу лідерів на своїх послідовників. Зародження одного з них, заснованого на емоційному інтелекті, зафіксував на початку вже нового тисячоліття один з найбільш відомих американських фахівців у сфері менеджменту й управління діяльності Р. Дафт. Однак він визначає емоційний інтелект, як додатковий, і лише в ряді випадків визначальний чинник впливу лідера. «Безперечно, – наголошує Р. Дафт, – він відіграє ключову роль в успіху трансформаційних і харизматичних керівників» [3, с. 148].

У контексті нових праць Д. Гоулмана, Р. Бояціса, Е. Маккі [4], самостійних досліджень Р. Бояціса та Е. Маккі [5], монографій М. Кете де Вріс [6, 7], на нашу думку, є всі підстави стверджувати про нову концепцію в лідероло-

гії – емоційного лідерства. Тому метою нашої статті є аналіз основних положень теорії емоційного лідерства, зокрема, його особистісні та соціальні аспекти, стилі та вплив на ефективність управління і діяльності організацій.

Засновники теорії емоційного лідерства Д. Гоулман, Р. Бояціс і Е. Маккі свою одноіменну програмну працю розпочинають з констатації значення емоційного впливу лідерів на своїх послідовників. «Великі лідери, – наголошують вони, – надихають нас. Вони запалюють нас, пробуджуючи наші кращі почуття. Коли ми намагаємося пояснити, чому ці люди настільки ефективні, то починаємо говорити про стратегії, прозорливість чи великі ідеї. Проте все це має насправді куди більш стародавню першооснову: геніальне лідерство зачіпає наші емоції [4, с. 19].

Тому автори цілком справедливо стверджують, що «лідерство завжди має емоційну першооснову». Тому мистецтво лідера полягає в тому, щоб «спрямувати колективні емоції в потрібне русло, створювати атмосферу «дружелюбності й уміло боротися з негативними настроями». Для цього лідери повинні розвивати власний «емоційний інтелект – уміння управляти собою й стосунками з іншими людьми» [4, с. 20–21].

Саме лідери повинні задавати певний емоційний стандарт, на який би рівнялися інші. «Вони, – наголошують учені, – можуть сформулювати місію групи так, що особистий внесок кожного набуває великого значення, а можуть цього не робити. Вони можуть подарувати людям відчуття ясності й осмисленості роботи, розкріпостити їх і дати можливість вільно втілювати в праці свої творчі задуми. Все це й визначає емоційний вплив лідера» [4, с. 24].

Лідери, здатні створити позитивну емоцій-

ну атмосферу в колективі, стимулюють його членів до творчості, самовіддачі, зміцнюють їх віру у власних можливостях, ентузіазмі, зрештою, сприяють зростанню продуктивності праці й ефективності організації. Таких лідерів автори називають резонансними. «Одна з ознак резонансного лідерства, – пишуть вони, – є наявність прихильників, які тягнуться за лідером, розділяють його завзяття й енергію» [4, с. 36].

Показником рівня емоційного лідерства розробники теорії вважають його особистісні та соціальні аспекти. До особистісних, які показують, наскільки лідер управляє собою, вони відносять самосвідомість і самоконтроль, а до соціальних (показують здатність керівника управляти стосунками з людьми) – соціальну чуйність і управління стосунками. Саме вони й становлять зміст емоційного інтелекту.

Самосвідомість розкривається через такі навички, як емоційна самосвідомість (аналіз власних емоцій і усвідомлення їх впливу на нас, використання інтуїції при прийнятті рішень), точна самооцінка (розуміння власних сильних сторін і меж своїх можливостей), впевненість у собі (почуття власної гідності й адекватна оцінка власної обдарованості).

Уміння здійснювати самоконтроль автори теорії розкривають через уміння контролювати руйнівні емоції та імпульси, чесність і прямоту, надійність, адаптивність, волю до перемоги, ініціативність, оптимізм.

Соціальну чуйність учені асоціюють із умінням прислухатись до почуттів інших людей, розумінням їх позицій і готовністю прийти на допомогу (співпереживання); розумінням поточних подій, ієрархії відповідальності та політики на організаційному рівні (ділова поінформованість), здатністю визнавати й задовольняти потреби підлеглих, клієнтів, покупців (люб'язність).

Лідер, здатний управляти стосунками, повинен уміти: вести за собою, змальовуючи захоплюючу картину майбутнього (натхнення); володіти тактикою переконання (вплив); захочувати розвиток здібностей інших людей за допомогою відгуків і настанов (допомога в самовдосконаленні); ініціювати перетворення, удосконалювати методи управління і вести

співробітників у новому напрямку (сприяння змінам); врегульовувати конфлікти; культивувати й підтримувати мережу соціальних зв'язків (зміцнення особистих взаємостосунків); взаємодіяти з іншими співробітниками й створювати команди (командна робота й співробітництво) [4, с. 53, 66–269].

На думку вчених, «ширий емоційний відзвук не виникає у відповідь на хороший настрій лідерів чи їх уміння говорити вчасно потрібні слова – він з'являється на світ завдяки цілому набору узгоджених дій, якими користується керівник. Ці дії утворюють своєрідні стилі лідерства».

До стилів емоційного лідерства автори теорії відносять:

- *ідеалістичний* (лідер досягає емоційного резонансу, надихаючи людей, малюючи їм захоплюючий образ майбутнього; стиль позитивно впливає на клімат в організації, його доцільно застосовувати тоді, коли зміна ситуації вимагає створення нового образу майбутнього, або необхідно визначити ясний напрямок руху);

- *навчальний* (емоційний резонанс стає наслідком того, що лідер пов'язує бажання людей з цілями організації; це досить позитивно впливає на клімат в організації; стиль доцільно застосовувати, щоб допомогти співробітникам поліпшити продуктивність за рахунок розвитку перспективних здібностей);

- *товариський* (емоційний резонанс досягається завдяки створенню лідером гармонії через зближення людей; здійснює позитивний вплив на організаційний клімат; стиль доцільно використовувати, щоб «залікувати» розлад у колективі, мотивувати співробітників у нелегкі часи чи зміцнити міжособистісні стосунки);

- *демократичний* (емоційний резонанс стає наслідком того, що лідер оцінює внесок співробітників у роботу і за допомогою активного їх включення в процес управління, досягає відданості; стиль позитивно впливає на клімат в організації; його доцільно використовувати, щоб досягти підтримки, однак, отримати від співробітників пропозиції щодо розвитку справи);

- *амбіційний* (емоційного резонансу дося-

гає лідер, який прагне досягти складних цілей і вирішити найбільш цікаві завдання; часто вкрай негативно впливає на клімат в організації; його доцільно застосовувати лише тоді, коли необхідно отримати відмінні результати від команди кваліфікованих співробітників з високою мотивацією);

- *авторитарний* (емоційний резонанс базується на основі того, що лідер розсіює страхи, вказуючи чіткий напрямок руху в непередбачуваних ситуаціях; стиль вкрай негативно впливає на організаційний клімат, тому його варто застосовувати лише у кризових ситуаціях, коли необхідна повна реорганізація організації або при управлінні складними співробітниками [4, с. 60–70].

Останні два стилі учені називають дисонансними й застерігають від їх надмірного застосування. «Якщо лідер знає, коли обставини такі, що не обійтися без сильної руки, а коли потрібно послабити обійми, ця майстерна суворість може бути тонізуючою. Проте якщо єдиним інструментом в арсеналі лідера є бензопилка, він залишить від організації одну лише тирсу» [4, с. 94].

Тому автори закликають емоційних лідерів розширювати власний репертуар відповідних стилів, кожен з яких повинен мати своє місце і свій час. Тоді стиль лідера може стати стилем його команди й організації в цілому. А це – одна з важливих умов ефективності лідера й організації [4, с. 102].

Партнери й послідовники Д. Гоулмана, які разом з ним працювали над теорією емоційного лідерства, Р. Бояціс та Е. Маккі, продовжуючи роботу над проблемою, розкривають її через поняття резонансного лідерства, яке вони використовували ще у спільній зі своїм наставником праці.

«Керівники, які дотримуються стратегії *резонансного лідерства*, – зазначають Р. Бояціс та Е. Маккі, – не бояться брати на себе відповідальність і прокладати маршрути на незвіданій території. Вони надихають людей і ведуть за собою колективи, організації і цілі народи. Серед випробувань сучасної дійсності вони знаходять нові можливості, а страхові й відчаю протиставляють надію. Ці лідери цілеспрямовано викликають у людей потужний *емоційний*

відклик. При цьому їм неминуче доводиться йти на особисті жертви – це невід’ємна частина ролі лідера» [5, с. 14].

Резонансні лідери не лише можуть надихати колективи й цілі народи на досягнення мрії, а й здатні забезпечити її втілення в життя. Вони перебудовують організаційну структуру, яка сприяє «ефективній, плідній, творчій, емоційно збагаченій і матеріально результативній роботі». Резонансні лідери спостережливі й уважні. «Вони уважно прислухаються до себе й навколишнього світу й розуміють почуття інших людей. Вони ніколи не відступають від принципів, не зраджують своїм цінностям і живуть повноцінним, емоційно насиченим життям. Такі лідери володіють розвинутим емоційним інтелектом і наділені *активною свідомістю*; вони постійно займаються самоаналізом і прагнуть жити з глибоким розумінням людей, природи й суспільства» [5, с. 15].

Проте бути резонансним лідером вкрай важко, оскільки потрібно з року в рік бути у важкому напруженні, зберігати бадьорість і вплив на людей, незважаючи ні на які труднощі. До того ж, лідер, як правило, самотній. Постійно витрачаючи душевні й фізичні сили й надто мало отримуючи натомість, лідер може стати заручником синдрому жертви і впасти в неспокій, розгубленість і відчай. Так, навіть у резонансного лідера може автоматично виникнути дисонанс, який згодом уражає всю організацію.

«Дисонансні лідери, – наголошують Р. Бояціс та Е. Маккі, – незалежно від того, чи були вони раніше здатні викликати резонанс, – завжди вносять у колектив розлад. Знаходячись у владі некерованих емоцій, вони діють невірноважено, спонтанно й нерозсудливо, невиправдано сильно тиснуть на підлеглих. Вони сіють розчарування, страх і ворожнечу й при цьому часто навіть самі не підозрюють, яку шкоду завдають своїй організації» [5, с. 18–19].

Основною причиною, через яку лідери так часто приходять до дисонансу, учені вважають «*управлінський стрес*». На їх думку, «цей особливий вид стресу в наші дні став, на жаль, невід’ємною частиною ролі лідера. Адже керівникам організацій доводиться приймати

відповідальні рішення в ситуації невизначеності. Обмін інформацією постійно ускладнюється. Часто доводиться діяти, не маючи однозначних посадових інструкцій. Додайте до цього відчуженість, яка зазвичай є супутником високого статусу, й ви отримаєте формулу управління стресу» [5, с. 19].

Для того щоб зберегти високу ефективність резонансного лідерства, на думку Р. Бояціса та Е. Маккі, «потрібно перемогти синдром жертви, придушити в собі стрес і дисонанс». Тому вони пропонують власні методики й технології відновлення й підтримки лідерського потенціалу. Їх перший базовий компонент – активність свідомості, або розуміння власного «я», потреб інших людей і твереза оцінка життєвих ситуацій. Другий – оптимізм лідера, який передається його послідовникам. І, нарешті, третій – емпатія, завдяки якій лідери розуміють почуття й бажання людей і завжди готові виявити співучасть.

«Всі разом, ці три якості, – наголошують учені, – допомагають людині пережити позитивні емоції, а значить, зберігати присутність духу перед обличчям будь-яких випробувань і не падати у відчай у складних ситуаціях. Активність свідомості, оптимізм і емпатія дозволяють керівникам протистояти руйнівному впливу управлінського стресу й підтримувати високий лідерський потенціал. Таким чином, вони стають запорукою гармонійних відносин в колективі й ефективного менеджменту» [5, с. 21].

Майже одночасно з Д. Гоулманом і його колегами проблеми емоційного інтелекту в структурі особистості лідера розглядав також французький учений М. Кете де Вріс. У своїй монографії «Містика лідерства. Розвиток емоційного інтелекту» (2001) він цілком погоджується з висновками Д. Гоулмана про значення емоційного потенціалу у лідерстві, який дозволяє зрозуміти власні почуття, навчитися управляти ними, навчитися розпізнавати емоції інших і управляти ними.

На його думку, найбільш суттєво впливає на розвиток організації ключовий стиль емоційного лідерства який, окрім того, має узгоджуватися з її корпоративною культурою,

стратегією й структурою. Хоча в найбільш успішних компаніях, вважає М. Кете де Вріс, як правило, використовується кілька стилів.

Учений виділяє п'ять основних стилів лідерства:

1. Драматичний стиль характеризується потребою лідера притягувати увагу до себе. Характеризує драматичних керівників забезпечує їх одноосібне лідерство. В організації встановлюється абсолютний, довірливий клімат підкорення [6, с. 151, 154–155].

2. Вразливий стиль ґрунтується на тотальній недовірі лідера підлеглим. Лідери жорстко контролюють останніх, обмежують їх ініціативу. Організація стає «поліцейською державою» [6, с. 155–158].

3. Безсторонній (незацікавлений) стиль характеризується дистанціюванням лідера від підлеглих. Головними гравцями в організації стають керівники другого ешелону, корпоративні цінності та комунікації погіршуються [6, с. 158–160].

4. Депресивний стиль пов'язаний з недостатньою впевненістю та ініціативністю лідера, його заниженою самооцінкою, відмовою від відповідальності, ідеалізацією оточення, консерватизмом і безініціативністю [6, с. 161–163].

5. Стиль примусу передбачає встановлення з боку лідерів «контролю над усіма й усім, що може вплинути на їх життя». Педантизм, догматизм і впертість – це загальні риси лідерів примусу, які виявляють надмірний інтерес до порядку організації й ефективності [6, с. 164–166].

Проте лідерство, на думку М. Кете де Вріс, не зводиться лише до застосування якогось із стилів. «Особистість, посада й досвід керівника відіграють важливу роль у формулі лідерства, але не менше значення, – пише він, – мають особистості його послідовників (поряд з їх цінностями, стосунками, думками й об'єднуючою групу силою) у поєднанні з ситуацією (характер завдання, вид компанії, корпоративна культура, виробничі фактори й соціально-економічна та політична ситуація)».

Завдання лідера полягає в тому, щоб забезпечити резонанс усіх чинників, які впливають на ефективність організації. Цим вимогам, на

думку М. Кете де Вріс, відповідає запропонована ним двофакторна модель лідерства, яка включає харизматичну й архітектурну базові ролі лідера.

Особливе значення він надає харизмі, тому містичному «дарові», який «дається прямо від бога, якості, притаманній лише пророкам (як вважалося раніше). Харизматичні риси лідерства збивають людей з ніг; вони становлять основу впливу справжніх лідерів» [6, с. 253–254].

М. Кете де Вріс описує ті риси, якими, на його думку, характеризується харизма лідера. «По-перше, – пише він, – харизма передбачає рішучість кинути виклик існуючому порядку речей. Харизматичні люди постійно не задоволені поточним становищем. Істинно харизматичні люди ніколи не сприймають існуючу ситуацію як догму, вони завжди запитують: чи можливо удосконалити цю мишоловку? чи можемо зробити це краще? Задаючи такі питання, вони посилюють почуття дискомфорту в оточуючих і змушують їх думати. Але харизматичні лідери на цьому не зупиняються: вони пропонують реальні варіанти. Скарги можуть вести людей недовго; перш ніж скарги приведуть до дії, необхідна надія на нове. Харизматичні люди дають цю надію, створюючи новий фокус, який втілює колективну уяву» [6, с. 254].

Запропоновані харизматичними лідерами рішення, як правило, відповідають вимогам часу, тому що вони уміють чекати на нього. «Харизматичні лідери добре знають символічну силу гри в Давида й Голіафа. Вони вміло драматизують свої ризиковані дії й знають, як збільшити дозу адреналіну, який при цьому попадає в систему...

Харизматичні лідери, окрім того, добре володіють й іншими способами маніпулювання символами... Лідери уміють створювати яскраві образи, які змушують людей діяти; вони хороші оповідники; вони можуть дещо пояснити з допомогою церемоній, символів, декорацій. Крім того, вони прекрасно володіють мовою, вміють використовувати посмішку, метафори й іронію» [6, с. 255]. Нарешті, харизматичні лідери дуже успішно будують альянси. Вони знають, як дати людині відчуття, що її цінують,

виокремлюючи деяких людей чи групи за якими-сь ознаками, своїми діями вони виявляють співчуття. Окрім того, вони подають хороший приклад, виправдовуючи всі очікування компанії. Більше того... з ними людям комфортно. Оскільки вони є прекрасним «контейнером» для людських емоцій, оточуючим з ними легко. Наскільки б вони не були зайняті, складається враження, що вони володіють усім часом на світі, якщо кому-небудь потрібно з ними поговорити. І здається, що вони слухають; вони дуже уважні» [6, с. 256–257].

У запропонованій моделі М. Кете де Вріс виділяє три основних функціональних компоненти харизматичної ролі лідера.

Перша з них – створення образу майбутнього, який, на думку вченого, проходить кілька етапів: «надання дорожньої карти майбутнього напрямку, створення піднесення навколо цього напрямку, створення порядку з хаосу, зміцнення довіри й упевненості в керівництві й установлення критеріїв успіху. За допомогою образу майбутнього лідери дають компанії сенс, виховують зв'язок між собою й іншими членами компанії, створюють групову єдність і закладають основи для колективної уяви, яка об'єднує людей і допомагає їм мріяти» [6, с. 260]. Проте передбачення, створення бойового настрою на досягнення визначених цілей неможливі без створення й підтримання корпоративної культури організації. Тобто харизматична поведінка лідера має відображати архітектурний зміст колективної підсвідомості й навпаки. На думку М. Кете де Вріс, саме харизматичні лідери найбільш здатні до її формування й поширення серед членів колективу. «Лідери схожі на верховних жерців культури своєї компанії», – стверджує він [6, с. 262].

Реалізувати бачення харизматичного лідера допомагає ще одна його компонента – уміле делегування повноважень: «керівник спочатку повинен залучити значну частину співробітників до процесу передбачення..., щоб вони отримали свою частку майбутнього, потім він повинен розподілити повноваження, щоб щось у компанії змінилось... Усі співробітники, які б місця в ієрархії вони не займали, повинні відчувати, що від них щось залежить» [6, с. 266].

Нарешті, третім базовим компонентом харизматичної ролі лідера М. Кете де Вріс вважає його вміння надихати й організовувати на позитивні дії. Завдяки умінню лідера керувати груповою енергетикою, він спрямовує агресивну енергію за межі організації, акумулюючи енергію позитивних емоцій на досягненні визначених ним цілей. І тут харизматичні лідери виступають не лише як мрійники, а ще й виконавці своїх мрій, які розділяються співробітниками. «Справжні лідери, – наголошує учений, – звичайні люди з незвичайною рішучістю» [6, с. 270].

Значно менше уваги М. Кете де Вріс приділяє аналізу архітектурної базової ролі лідера, в якій він звертається до питань, пов'язаних із структурою компанії і системами контролю й заохочення. При цьому дослідник підкреслює, що «архітектурна роль – значно більше ніж просто менеджмент. Це реалізація лідером тієї структури й тих правил, які забезпечують йому функції провидця, натхненника, притаманні харизматичному лідеру. Він наголошує, що справжні лідери не можуть існувати без якої-небудь із цих ролей. Жодної з них за відсутності іншої не буде достатньо. «Якщо вони можуть однаково добре, – виконувати обидві ролі, велика вірогідність того, що їх компанія стане переможцем» [6, с. 270].

В одній із останніх своїх праць – «Лідер на кушетці» – учений основну увагу приділяє методикам і технологіям розвитку емоційного інтелекту лідерів для того, щоб максимально розкрилося їх справжнє «я», відчуття справжнього себе, переживання аутентичності. Він переконаний, що у XXI ст. «успіх організацій залежить від керівників, здатних уявляти себе такими, якими вони є, які володіють одночасно впевненістю і скромністю, – людей, яких оточуючі сприймають як чесних і таких, що заслуговують довіри» [7, с. 312].

Відповідно й аутентичні лідери повинні поводитись із підлеглими щиро, чесно й відповідально, дотримуючись проголошених принципів. Володіючи високим емоційним інтелектом, «вони можуть «читати» й виражати те, що залишається невисловленим у серцях і розумі підлеглих. Це відчуття розуміння по-

роджує у співробітників почуття залученості й прихильності. Таким чином, звертаючись до колективної уяви співробітників, аутентичні керівники створюють групову ідентичність.

Аутентичні лідери звертають увагу на роботу середовища. Вони розуміють, що відповідність потреб співробітників і організації є ключовим для організаційної ефективності.

Знаючи, що вони сильні настільки, наскільки сильні їх співробітники, вони передають їм повноваження й хочуть, щоб у них було право голосу в тому, що вони роблять і куди йдуть. Допмагаючи людям повірити в себе, визнаючи й задовольняючи потреби й бажання людей, аутентичні керівники отримують у відповідь неймовірну віддачу й креативність» [7, с. 313]. У багатьох випадках саме цей фактор, на думку вченого, має не менше, якщо не більше, значення, ніж матеріальна винагорода.

Він підкреслює також стимулююче значення розвитку у співробітників компетентності, особистісного зростання й розвитку. Тому саме лідер повинен взяти на себе відповідальність за розвиток співробітників. «Загальне навчання – ключовий стандарт поведінки в організаціях, які очолюють аутентичні лідери».

Окрім того, вони архітектори культур, які створюють структуру цінностей, що роблять організацію привабливою для співробітників. Нарешті, вони створюють мегацінності, притаманні лише для їх організації. Перша серед них – відчуття спільності. Друга – відчуття задоволення. Третя – відчуття сенсу.

«Виклик лідерів XXI століття, – робить висновок М. Кете де Вріс, – полягає в розвитку аутентичних лідерів і співробітників і в створенні аутентичних організацій» [7, с. 314–316].

Таким чином, з огляду на те, що проведені дослідження в усіх випадках підтверджують ефективність впливу емоційного лідера на своїх послідовників, а вплив такого лідера не обмежується лише гарантією добре виконаної справи, люди і надалі будуть продовжуватися тягнутися до такого лідера, адже саме емоційний лідер пробуджує в людях позитивні емоції, які розкривають у них найкращі сторони.

Отже, теорія емоційного лідерства у XXI ст.

буде привертати до себе все більше дослідників, серед яких певно з'являться і вітчизняні вчені.

ЛІТЕРАТУРА

1. Блондель Ж. Политическое лидерство. Путь к всеобъемлющему анализу / Ж. Блондель // Политология вчера и сегодня. – М., 1992. – Вып. 4. – С. 4–7.
2. Stogdill R. M. Handbook of Leadership: A Survey of the Literature / R. M. Stogdill. – New York : Free Press, 1974. – 1216 с.
3. Дафт Р. Л. Уроки лидерства / Р. Л. Дафт при участии П. Лейн ; [пер. с англ. А. В. Козлова ; под ред. проф. И. В. Андреевой]. – М. : Эксмо, 2006. – 480 с. – (Бизнес-бестселер).
4. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта : [пер. с англ.] / Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 301 с.
5. Бояцис Р. Резонансное лидерство: Самоусовершенствование и построение плодотворных взаимоотношений с людьми на основе активного сознания, оптимизации и эмпатии : [пер. с англ.] / Ричард Бояцис, Энни Макки. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 300 с.
6. Кете де Врис М. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта : [пер. с англ.] / М. Кете де Врис. – Альпина : Бизнес Букс, 2004. – 311 с.
7. Кете де Врис М. Лидер на кушетке. Клинический подход к изменениям людей и организаций : [пер. с англ.] / М. Кете де Врис. – СПб. : Бест Бизнес Букс, 2008. – 331 с.

УДК 339.372.842(477)

РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УКРАЇНІ: ВИЗНАЧЕННЯ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ

І. В. Юрко, кандидат економічних наук; Д. О. Тернавський

Процес глобалізації у торгівлі пов'язаний із розвитком корпоративних торговельних мереж. Проте в сучасних умовах України стрімкий розвиток корпоративних торговельних мереж виявився не підкріплений достатньою кількістю теоретичних розробок. Що й зумовлює актуальність дослідження.

Ні українські, ні російські сучасні законодавчо-нормативні документи та науковці не дають повного та чіткого визначення поняття «корпоративна торговельна мережа». Однак детальне вивчення питання щодо визначення та класифікації корпоративних торговельних мереж дасть змогу більш конкретно визначити теоретико-методологічні та практичні засади і тенденції розвитку корпоративних торговельних мереж в Україні.

Сучасні теоретичні визначення і стрімкість

розповсюдження різнопланових корпоративних торговельних мереж являють собою досить неоднорідну сукупність: до мережі деякі науковці відносять і об'єднання, до яких входять два – три магазини з річним оборотом до 100 тис. грн, і глобальні світові мережі, що об'єднують сотні торговельних підприємств з мільярдним оборотом. Ось чому дуже важливо дати визначення терміна «корпоративна торговельна мережа» і досить ретельно поділити всі корпоративні торговельні мережі, класифікувавши їх за певними ознаками, що дасть можливість проводити порівняльний аналіз діяльності та визначити загальні тенденції розвитку світового та українського ретейлу.

Українська нормативна документація не дає однозначного тлумачення «корпоративна торговельна мережа». Так, в Державному