

<sup>1</sup>Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

## ЛІДЕРСТВО В УКРАЇНІ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА УТРИМАННЯ ТАЛАНТІВ ВІД МІГРАЦІЇ

В науковій статті визначено рівень лідерства в Україні в 2017–2023 рр. та оцінено його вплив на утримання талантів від міграції. Для розрахунку рівня лідерства використано інтегральний метод на основі інтегрального індексу, розрахованого із врахуванням часткових показників, які містяться в Глобальному індексі конкурентоспроможності талантів. Найвище значення рівня лідерства в Україні було в 2017 році – 0,797, найнижче – в 2022 році (0,135). Доведено тісний прямий зв'язок між рівнем лідерства в Україні та її здатність утримувати таланти – значення коефіцієнту кореляції становить 0,75.

**Ключові слова:** лідерство; таланти; компетенція; розвиток; взаємодія; менеджмент; делегування повноважень.

**Постановка проблеми.** Впродовж останніх років відносини між найманими працівниками та роботодавцями зазнали суттєвих трансформацій. В умовах глобальних та локальних ризиків, таких як пандемія, війна в Україні та Ізраїлі, конфлікти на Близькому Сході тощо роль лідерства набуває все більшого значення. Саме лідер в кризових умовах повинен брати на себе відповідальність за ухвалення управлінських рішень в умовах невизначеності, саме його поведінка є фактором формування впевненості працівників у завтрашньому дні. Відтак утримання талантів від міграції є важливим завданням для лідерів різних управлінських рівнів. Талановиті працівники мають значний вплив на стабільність та безперервність роботи організації, їхні знання та навички важко замінити, тож втрата таких працівників може призвести до зниження конкурентоспроможності та ефективності діяльності. Організації з лідерським стилем управління вимагають від професійного менеджменту навчитися бути лідерами, спонукати підлеглих думати та діяти відповідно до особистого прикладу, переконання, взаємної довіри [1].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Трансформації у всіх сферах життєдіяльності суспільства призводять до зростання



інтересу науковців до дослідження лідерства в різних його аспектах. Е. Алексєнко, І. Гайворонська, Т. Заволічна, А. Михієнко, О. Романовський, Т. Семенчук, Л. Сергєєва, Н. Фроленкова, О. Шерстюк та багато інших науковців дослідили теоретичні аспекти лідерства, його концепції, принципи та закони, виокремили види лідерства, визначили компетенції сучасного лідера та методи їх розвитку. Науковці сходяться в думці, що актуальність дослідження лідерства обґрунтована потребами сучасного суспільства у лідерах нового типу. Однак наразі питання оцінювання рівня лідерства в країні, в тому числі в умовах повномасштабної війни в Україні, вимагає поглиблення теоретичних та методичних підходів в цій царині, що й визначило наукове завдання даної статті.

**Метою** роботи є дослідження рівня лідерства в Україні впродовж 2017–2023 рр. та оцінювання його впливу на утримання талантів від міграції.

**Виклад основного матеріалу.** Керівник на будь-якому ієрархічному рівні виконує роль лідера, оскільки саме він визначає цілеспрямованість і ефективність роботи трудового колективу, бере участь у підборі персоналу, забезпечує сприятливий психологічний клімат та впливає на інші аспекти діяльності організації. Лідерство базується на соціальній взаємодії в групі, визнанні професіоналізму та компетентності [2]. Відтак профіль компетентностей сучасного лідера змінюється, все більшої важливості набувають ті вміння та навички, які безпосередньо стосуються управління персоналом. О. Стоян зазначає, що лідерські компетентності належать до сфери управління людьми. Вони відображають здатність керівника спрямовувати діяльність підлеглих у певному напрямку, надавати їм підтримку, виявляти до них зацікавленість і наділяти їх повноваженнями [3]. Також, це мотивування продуктивної діяльності персоналу, визнання їхнього внеску у досягненні поставлених цілей. Лідер повинен усвідомлювати відповідальність за ефективність управління підлеглими на основі поваги до працівників, розвитку командної роботи, їхнього професійного та особистісного розвитку [4]. Важливе значення в роботі лідера належить діловому спілкуванню, що зумовлює необхідність встановлення належних комунікативних зв'язків в середині організації [5]. Таким чином, діяльність лідера зорієнтована на відносинах в групі, тож керівнику-лідеру повинні бути притаманні всі загальні якості як лідера, так і керівника/менеджера [6].

Ґрунтуючись на отриманих результатах дослідження компетентностей сучасного лідера, автором запропоновано

показники для оцінювання рівня лідерства в Україні, які містяться в Глобальному індексі конкурентоспроможності талантів:

1) співпраця працівників та роботодавців ( $X_1$ ) – усереднена відповідь на запитання: Як ви характеризуєте відносини між працівником і роботодавцем у вашій країні? [1 = загалом конфронтаційні; 7 = загалом кооперативні];

2) професійний менеджмент ( $X_2$ ) – середня відповідь на запитання: Хто у вашій країні займає вищі керівні посади в компаніях? [1 = зазвичай родичі або друзі, незалежно від заслуг; 7 = переважно професійні менеджери, обрані за заслуги та кваліфікацію];

3) зв'язок оплати праці з продуктивністю ( $X_3$ ) – середня відповідь на запитання: Якою мірою оплата праці у вашій країні залежить від продуктивності праці? [1 = зовсім ні; 7 = значною мірою];

4) лідерські можливості для жінок ( $X_4$ ) – середня відповідь на запитання: Наскільки у вашій країні компанії надають жінкам такі ж можливості, як і чоловікам, щоб зайняти керівні посади? [1 = зовсім ні; 7 = значною мірою];

5) поширеність навчання в компаніях ( $X_5$ ) – частка компаній, які пропонують формальне навчання (%);

6) розвиток працівників ( $X_6$ ) – середня відповідь на запитання: Якою мірою компанії у вашій країні інвестують у навчання та розвиток працівників? [1 = зовсім ні; 7 = значною мірою];

7) делегування повноважень ( $X_7$ ) – середня відповідь на запитання: Якою мірою вище керівництво делегує повноваження підлеглим у вашій країні? [1 = зовсім ні; 7 = значною мірою];

8) професіонали ( $X_8$ ) – частка професіоналів в загальній кількості працівників;

9) вищі посадові особи та менеджери ( $X_9$ ) – частка законодавців, вищих посадових осіб і менеджерів у загальній чисельності [7].

Для розрахунку рівня лідерства в Україні автором запропоновано використати інтегральний метод на основі інтегрального індексу, розрахованого із врахуванням часткових показників. Формула розрахунку інтегрального індексу ( $I_l$ ) наведена нижче:

$$I_l = \frac{I_1 + \dots + I_n}{n}, \quad (1)$$

де  $I_l$  – рівень лідерства в Україні;  $I_1, \dots, I_n$  – часткові показники лідерства в Україні;  $n$  – кількість часткових показників.

Для розрахунку часткових показників ( $I_1 - I_n$ ) в якості еталону береться максимальне значення конкретного компонента оцінювання, оскільки всі показники є стимуляторами:



$$I_i = \frac{Q_{fi} - Q_{\min i}}{Q_{\max i} - Q_{\min i}}, \quad (2)$$

де  $Q_{fi}$  – фактичні значення окремих складових часткових індексів;  $Q_{\min i}$  – мінімальні значення окремих складових часткових індексів;  $Q_{\max i}$  – максимальні значення окремих складових часткових індексів.

Розрахунок рівня лідерства в Україні з 2017 року по 2023 рік наведено в таблиці.

Таблиця

## Розрахунок рівня лідерства в Україні в 2017–2023 рр.

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Max <sub>i</sub>	Min <sub>i</sub>
X <sub>1</sub>	52,72	44,72	33,23	35,5	34,74	29,44	39,2	52,72	29,44
X <sub>2</sub>	44,18	20,63	24,03	32,13	39,22	36,1	36,57	44,18	20,63
X <sub>3</sub>	61,48	59,6	55,42	56,49	61,04	52,99	58,23	61,48	52,99
X <sub>4</sub>	59,92	44,8	55,39	58,09	47,54	46,37	54,19	59,92	44,8
X <sub>5</sub>	25,33	25,33	25,33	25,33	23,22	23,22	27,09	27,09	23,22
X <sub>6</sub>	48,67	30,64	30,22	36,06	32,95	35,26	39,9	48,67	30,22
X <sub>7</sub>	35,84	29,89	35,67	35,84	41,53	27,02	31,01	41,53	27,02
X <sub>8</sub>	51,82	48,55	48,6	48,1	42,2	40,85	41,5	51,82	40,85
X <sub>9</sub>	44,94	48,13	44,64	49,4	61,51	47,7	48,38	61,51	44,64
I <sub>1</sub>	1,000	0,656	0,163	0,260	0,228	0,000	0,419	-	-
I <sub>2</sub>	1,000	0,000	0,144	0,488	0,789	0,657	0,677	-	-
I <sub>3</sub>	1,000	0,779	0,286	0,412	0,948	0,000	0,617	-	-
I <sub>4</sub>	1,000	0,000	0,700	0,879	0,181	0,104	0,621	-	-
I <sub>5</sub>	0,545	0,545	0,545	0,545	0,000	0,000	1,000	-	-
I <sub>6</sub>	1,000	0,023	0,000	0,317	0,148	0,273	0,525	-	-
I <sub>7</sub>	0,608	0,198	0,596	0,608	1,000	0,000	0,275	-	-
I <sub>8</sub>	1,000	0,702	0,706	0,661	0,123	0,000	0,059	-	-
I <sub>9</sub>	0,018	0,207	0,000	0,282	1,000	0,181	0,222	-	-
Рівень лідерства в Україні	0,797	0,345	0,349	0,495	0,491	0,135	0,491	0,797	0,135

Джерело: розраховано автором.

Розраховані в таблиці значення рівнів лідерства в Україні демонструють значні коливання. Найвище значення інтегрального індексу було в 2017 році – 0,797, а найнижче – в 2022 році (0,135), що підтверджує суттєвий негативний вплив повномасштабної війни в Україні на здатність сучасних лідерів ефективно виконувати свої функції. Більшість значень впродовж 2017–2023 рр. знаходяться на середньому або нижчому рівні, що вказує на необхідність підвищення компетентності лідерів, впровадження нових методів управління та

посилення мотивації.

Для оцінювання впливу розрахованих рівнів лідерства на утримання талантів від міграції з України в якості залежної змінної (Y) автором визначено показник «Збереження мізків» в Глобальному індексі конкурентоспроможності талантів – середня відповідь на запитання: Наскільки ваша країна утримує талановитих людей? [1 = зовсім ні – найкращі та найрозумніші виїжджають шукати можливості за кордоном; 7 = значною мірою – найкращі та найяскравіше перебувають та шукають можливості в країні] [7]. Варто зауважити, що значення цього показника для України з 2017 рік по 2023 рік суттєво змінювалось з тенденцією до зменшення (рисунок).

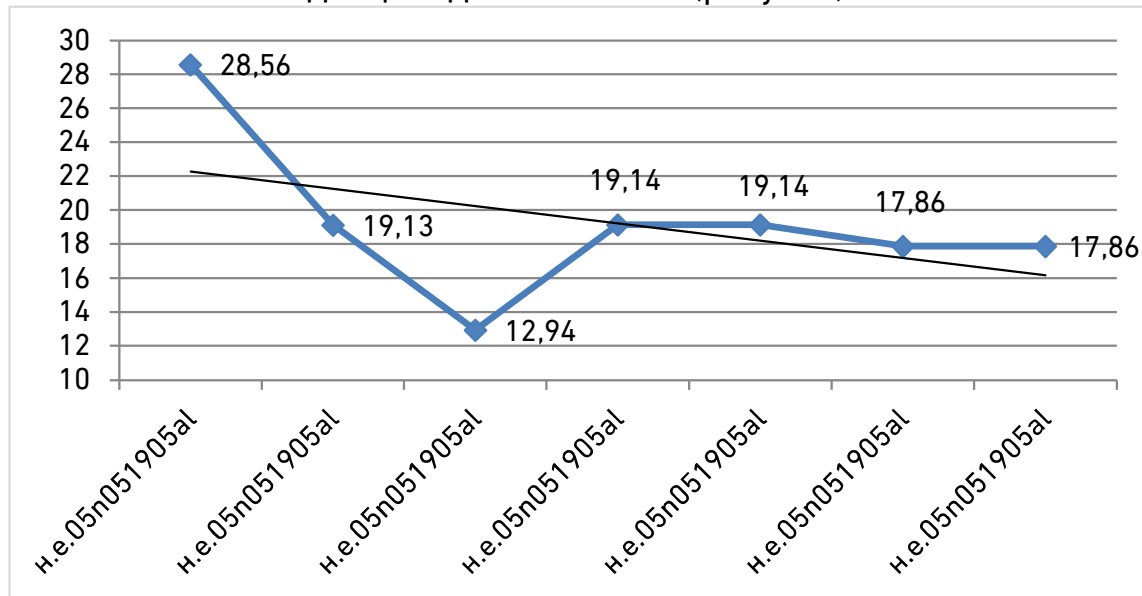


Рисунок. Значення показника «Збереження мізків» для України в 2017–2023 рр.

Джерело: складено за даними [8].

Застосувавши метод кореляційного аналізу, автор довів тісний прямий зв'язок між рівнем лідерства в Україні та його здатністю утримувати таланти від міграції – значення коефіцієнту кореляції між показниками  $I_1$  та  $Y$  становить 0,75. Його розрахунок було здійснено з використанням вбудованої функції CORREL в програмному продукті Excel. Таким чином доведено, що високий рівень лідерства є важливим чинником утримання висококваліфікованих та високоосвічених людей в Україні, попередження виникнення міграційних настроїв та устремлінь.

**Висновки.** Результати дослідження дозволили виявити суттєві коливання рівнів лідерства в Україні впродовж 2017–2023 рр. При цьому найнижчий рівень був в 2022 році, що пояснюється негативним впливом повномасштабної війни в Україні. Погіршення трудових



відносин між найманими працівниками та роботодавцями стали тим фактором, який ще більше сприяв поширенню міграційних процесів серед висококваліфікованих українців, адже коефіцієнт кореляції між розрахованими рівнями лідерства та показником «Збереження талантів» в Глобальному індексі конкурентоспроможності талантів становить 0,75. За таких умов на сучасного лідера в Україні покладається особлива відповідальність за утримання талантів від міграції. Талановиті працівники сприяють економічному зростанню та інноваціям, вони створюють нові продукти, послуги та технології, що зміцнює економіку країни. Підготовка та розвиток талантів потребує значних інвестицій часу та ресурсів. Втрата цих інвестицій через міграцію може бути дуже витратною як для організацій, так і для держави загалом.

1. Карпілянська М. Дослідження лідерства в роботах українських науковців. *Організаційні психологія. Економічна психологія*. 2023. Вип. 30(4). С. 84–95. <https://doi.org/10.31108/2.2023.4.30.8> 2. Гуменюк О. Г. Аналіз основних форм лідерства державних службовців. *Актуальні проблеми психології*. 2016. Вип. 45. Том I. С. 23–24. 3. Стоян О. Ю. Лідерські компетентності для керівників-лідерів у сфері публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1911> (дата звернення: 14.05.2024). DOI: 10.32702/2307-2156-2019.10.11. 4. Івашова Л. М., Скорина В. О. Роль лідерських компетенцій у консолідації зусиль держави та громадянського суспільства для захисту національних інтересів України. *Взаємодія громадянського суспільства з сектором безпеки і оборони: сучасні виклики*. Харків, 2021. С. 30–33. 5. Гайворонська І. В., Алексєнко Е. С. Керівництво та лідерство: побудова особистісного та професійного зростання для керівників. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. Вип. 2(54). Т. 22. С. 46–54. URL: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.2\(54\).292312](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.2(54).292312) (дата звернення: 14.05.2024). 6. Шатун В. Т. Компетентності лідерства як детермінанта ефективності сучасного менеджера. *Наукові праці. Економіка*. 2017. Вип. 294(306). С. 73–80. 7. The Global Talent Competitiveness Index 2023. *INSEAD*. URL: <https://www.insead.edu/system/files/2023-11/gtci-2023-report.pdf> (дата звернення: 14.05.2024). 8. The Global Talent Competitiveness Index. *INSEAD*. URL: <https://www.insead.edu/global-talent-competitiveness-index>. (дата звернення: 14.05.2024).

## REFERENCES:

1. Karpilianska M. Doslidzhennia liderstva v robotakh ukrainskykh naukovtsiv. Orhanizatsiini psykholohiia. *Ekonomichna psykholohiia*. 2023. Vyp. 30(4). S. 84–95. <https://doi.org/10.31108/2.2023.4.30.8> 2. Humeniuk O. H. Analiz osnovnykh form liderstva derzhavnykh sluzhbovtsiv. *Aktualni problemy psykholohii*. 2016. Vyp. 45. Tom I. S. 23–24. 3. Stoian O. Yu. Liderski kompetentnosti dlia kerivnykiv-lideriv u sferi publicnogo upravlinnia. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. 2019. № 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1911> (data zvernennia: 14.05.2024). DOI:

10.32702/2307-2156-2019.10.11. **4.** Ivashova L. M., Skoryna V. O. Rol liderskykh kompetentsii u konsolidatsii zusyl derzhavy ta hromadianskoho suspilstva dlia zakhystu natsionalnykh interesiv Ukrainy. *Vzaiemodiia hromadianskoho suspilstva z sektorom bezpeky i oborony: suchasni vyklyky*. Kharkiv, 2021. S. 30–33. **5.** Haivoronska I. V., Aleksieienko E. S. Kerivnytstvo ta liderstvo: pobudova osobystisnoho ta profesiinoho zrostannia dlia kerivnykiv. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*. 2023. Vyp. 2(54). T. 22. S. 46–54. URL: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.2\(54\).292312](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.2(54).292312) (data zvernennia: 14.05.2024). **6.** Shatun V. T. Kompetentnosti liderstva yak determinanta efektyvnosti suchasnoho menedzhera. *Naukovi pratsi. Ekonomika*. 2017. Vyp. 294(306). S. 73–80. **7.** The Global Talent Competitiveness Index 2023. INSEAD. URL: <https://www.insead.edu/system/files/2023-11/gtci-2023-report.pdf> (data zvernennia: 14.05.2024). **8.** The Global Talent Competitiveness Index. INSEAD. URL: <https://www.insead.edu/global-talent-competitiveness-index>. (data zvernennia: 14.05.2024).

---

**Oliinyk O. O.** [1; ORCID ID: 0000-0002-3941-2286],

Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor

<sup>1</sup>National University of Water and Environmental Engineering, Rivne

## **LEADERSHIP IN UKRAINE AND ITS INFLUENCE ON RETAINING TALENTS FROM MIGRATION**

**The scientific article examines the level of leadership in Ukraine during 2017–2023 and assesses its impact on retention of talent from migration. Competencies of a leader in modern conditions are analysed; on this basis, the indicators for evaluating the level of leadership in Ukraine, which are contained in the Global Talent Competitiveness Index, are proposed: cooperation between employees and employers, professional management, the relationship between pay and productivity, leadership opportunities for women, the prevalence of training in companies, employee development, delegation authorities, professionals, senior officials and managers. To calculate the level of leadership in Ukraine, it is proposed to use an integral method based on an aggregate index calculated taking into account partial indicators. To calculate partial indicators, the maximum value of a specific assessment component was used as a benchmark. The calculated values of leadership levels in Ukraine show significant fluctuations. The highest value of the integral index was in 2017 – 0.797. At the same time, the lowest is in 2022 (0.135), which confirms the significant negative impact of the full-scale war in Ukraine on the ability of modern leaders to effectively perform their functions. Most of the values during 2017–2023 are at an average or lower level, which indicates the need to improve the competence of leaders. In order to assess the impact of the calculated levels of leadership on talent retention from migration from Ukraine, the "Brain retention" indicator in the Global**



**Talent Competitiveness Index was determined as a dependent variable. Applying the method of correlation analysis, a close direct connection between the level of leadership in Ukraine and its ability to retain talent was proven – the value of the correlation coefficient is 0.75. Thus, it has been proven that a high level of leadership is an important factor in keeping highly qualified and highly educated people in Ukraine, preventing the emergence of migratory attitudes and aspirations.**

**Keywords:** leadership; talent; competence; development; interaction; management; delegation of authority.

Отримано: 16 травня 2024 року  
Прорецензовано: 21 травня 2024 року  
Прийнято до друку: 21 червня 2024 року