

ЗИМЯНСЬКИЙ Андрій – кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри психології, Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка, вул. Івана Франка, 24, Дрогобич, Україна, індекс 82100 (zimyan79@ukr.net)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6175-9895>

ДУБ Віра – кандидат психологічних наук, доцент кафедри психології, Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка, вул. Івана Франка, 24, Дрогобич, Україна, індекс 82100 (viruneja@ukr.net)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5621-3134>

ЯКОСТІ ЛІДЕРА В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ

Анотація. *Мета статті полягає у здійсненні науково-теоретичного аналізу праць вітчизняних і зарубіжних дослідників у галузях психології, педагогіки, соціології, політології та управління персоналом, спрямованих на виявлення й узагальнення проблематики якостей лідера, зокрема в контексті публічного адміністрування.*

Методологія дослідження ґрунтується на використанні науково-теоретичних методів – аналізу, синтезу, абстрагування та узагальнення, що дало змогу визначити специфіку якостей лідера у сфері публічного адміністрування.

Наукова новизна. Сформульовано поняття «лідерські якості» як сукупність особистісних характеристик, що сприяють результативному здійсненню лідерства через уміння ухвалювати зважені та відповідальні управлінські рішення, впроваджувати креативні й інноваційні стратегії діяльності, а також здійснювати конструктивний вплив на колектив з метою ефективної реалізації спільних завдань і підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат у професійному середовищі. З'ясовано, що феномен лідерства притаманним усім видам соціальних відносин, зокрема різним сферам професійної діяльності. Визначено, що кожна з них формує власні вимоги до проявів і змісту лідерських якостей. Публічне адміністрування не становить винятку, адже в цій сфері лідерство пов'язане з високим рівнем соціальної відповідальності та етичних орієнтирів. Зафіксовано наукову дискусію щодо уточнення змісту поняття «якості лідера» та його інтерпретації в контексті сучасних міждисциплінарних підходів.

Висновки. Зроблено висновок, що лідерство в публічному адмініструванні є елементом управлінського механізму. Поряд із здатністю особи здійснювати організаційно-правове регулювання та впорядкування управлінського процесу, це явище обумовлює ефективне функціонування усієї управлінської системи. При цьому немає універсального чи стандартного набору лідерських якостей, які б були властиві лідерам органів публічної адміністрації. Різні ситуаційні моделі можуть проявляти різні особистісні якості.

Ключові слова: лідер, лідерство, якості, лідерські якості, адміністрування, публічне адміністрування.

ZYMIANSKYI Andrii – Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Psychology, Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University, 24, Ivan Franko Str., Drohobych, Ukraine, postal code 82100 (zimyan79@ukr.net)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6175-9895>

DUB Vira – Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor at the Department of Psychology, Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University, 24, Ivan Franko Str., Drohobych, Ukraine, postal code 82100 (viruneja@ukr.net)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5621-3134>

LEADER QUALITIES IN PUBLIC ADMINISTRATION

Abstract. *The purpose of the article is to conduct a scientific and theoretical analysis of the works of domestic and foreign researchers in the fields of psychology, pedagogy, sociology, political science and personnel management, aimed at identifying and generalizing the issues of leadership qualities, in particular in the context of public administration.*

The research methodology is based on the use of scientific and theoretical methods – analysis, synthesis, abstraction and generalization, which made it possible to determine the specifics of leadership qualities in the field of public administration.

Scientific novelty. *The concept of "leadership qualities" has been formulated as a set of personal characteristics that contribute to the effective implementation of leadership through the ability to make informed and responsible management decisions, implement creative and innovative activity strategies, and also exercise a constructive influence on the team in order to effectively implement common tasks and maintain a favorable socio-psychological climate in the professional environment. It was found that the phenomenon of leadership is inherent in all types of social relations, in particular in various areas of professional activity. It is determined that each of them forms its own requirements for the manifestations and content of leadership qualities. Public administration is no exception, because in this area leadership is associated with a high level of social responsibility and ethical guidelines. A scientific discussion is recorded on clarifying the content of the concept of "leadership qualities" and its interpretation in the context of modern interdisciplinary approaches.*

Conclusions. *It is concluded that leadership in public administration is an element of the management mechanism. Along with the ability of a person to carry out organizational and legal regulation and streamlining of the management process, this phenomenon determines the effective functioning of the entire management system. At the same time, there is no universal or standard set of leadership qualities that would be inherent in leaders of public administration bodies. Different situational models can manifest different personal qualities.*

Key words: leader, leadership, qualities, leadership qualities, administration, public administration.

Постановка проблеми. Тенденції розвитку суспільства, сучасний поступ в управлінській сфері, викликаний процесами глобалізації, інформатизації та інших чинників, обумовлює необхідність оновлення ролі та статусу управлінців, спричинює для них велику професійну значимість. Типовим для колективів органів публічної адміністрації є такий формат управління, в якому керівник колективу має статус соціального лідера. Такий формат передбачає, поряд із юридичним підпорядкуванням членів колективу, повноваддям (у межах визначених правом) керівника, також максимальну довіру у взаєминах керівника і підлеглих.

Феномен лідерства притаманний усім видам соціальних відносин, у тому числі різним видам професійної діяльності. При цьому, кожен з цих видів ставить до цього явища свої характерні вимоги. Публічне адміністрування не є виключенням. Успішна діяльність у сфері публічного адміністрування та створення умов для гармонійного функціонування усіх елементів управлінського процесу, у першу чергу такі як колективи, вимагає особливої ролі посадових осіб органів публічного адміністрування та наявності в них відповідних якостей, що обумовлюють необхідність згуртування навколо них, а відтак, є основою лідерського потенціалу.

Аналіз досліджень. Аналіз останніх досліджень і публікацій у галузі психології, педагогіки, соціології, політології та управління персоналом підтверджує важливу роль особистісних якостей лідера публічного сектору суспільних відносин. А відтак велику увагу дослідників до феномену лідерства.

Проблемам якостей лідерства присвятили свої праці Джон Адейр, Уоррен Гамаліел Бенніс, Джон Бернс, Роберт Блейк, Манфред Кетс де Врис, Роберт Ділтс, Фрідріх Нітцше, Джон Мак-Бет, Генрі Мінцберг, Девід Фрост та інші.

У вітчизняній психолого-педагогічній науці створена значна теоретична база пізнань про лідерські якості сформована на працях Д. В. Алфімова, А. С. Макаренка, С. А. Калашнікової, Л. М. Карамушки, Т. Д. Кочубей, Ж. В. Петровича, А. А. Семенова, Н. О. Семченко, Л. І. Скібіцької, Н. С. Сушик, В. В. Ягоднікової та інших.

Слід зазначити, що в сучасних науках спостерігається дискусія щодо феномену «якості лідера». В літературі, присвяченій цим питанням, ми можемо спостерігати різні підходи до його позначення, наприклад, названі нами якості лідера, а також риси лідера, характеристики лідера, психологічні ознаки лідера, чинники-компоненти, компоненти характеристики лідера та інші. Однак, зі змісту праць усіх авторів вбачається, що не залежно від семантичної конструкції терміну, що позначає соціально-психологічні особливості людини, які його характеризують, вони дають можливість визначити його лідером групи чи колективу.

Мета статті полягає у здійсненні науково-теоретичного аналізу праць вітчизняних і зарубіжних дослідників у галузях психології, педагогіки, соціології, політології та управління персоналом, спрямованих на виявлення й узагальнення проблематики якостей лідера, зокрема в контексті публічного адміністрування.

Виклад основного матеріалу дослідження. У середині XIX ст. Т. Карлейль пояснював феномен лідера як людини, спроможної вразити уяву натовпу (Семенов, 2006, с. 289). Сучасна лексикографічна література подає поняття «лідер» як член групи, за яким всі інші члени групи визнають право приймати відповідальні рішення у важливих ситуаціях – рішення, що стосуються їхніх інтересів і визначають напрям і характер діяльності всієї групи. Найбільш авторитетною вважається особистість, яка відіграє провідну роль в організації спільної діяльності та регулюванні взаємин у групі» (Шапар, 2004, с. 230).

На думку А. І. Кузьмінського та В. Л. Омеляненка лідер (від англ. leader – той, який веде, керує) – це член колективу, який у важливих ситуаціях здатний помітно впливати на поведінку членів колективу, виявляти ініціативу в діях, брати на себе відповідальність за діяльність колективу (Кузьмінський, 2006, с. 305).

Слід зазначити, що соціологи визначають поняття «лідер» – як члена групи, здатного її очолити, показати приклад, організувати виконання завдання і визнаний у цій ролі більшістю членів групи. Для психологічної науки лідер розуміється як центральна фігура групової взаємодії, що забезпечує її узгодженість. По-перше, лідерство передбачає визнане групою право на ухвалення важливих рішень, що засвідчує авторитет особи. По-друге, лідер виступає організатором спільної діяльності, підтримуючи конструктивні стосунки в колективі. По-третє, лідер характеризується здатністю впливати на групу та мобілізувати її зусилля для досягнення спільної мети (Вербовська, 2021, с. 111).

Р. Каттел та Г. Стайс, виділяючи типи лідерів, наділили їх такими ознаками: 1) моральна зрілість; 2) вплив на оточуючих; 3) цілісність характеру; 4) соціальна сміливість; 5) проникливість; 6) незалежність від шкідливих впливів; 7) здатність до управління своєю поведінкою; 8) відсутність нервового напруження та зайвих переживань (Cattell, Stice, 1954, с. 493).

Г. Мінцберг перерахував вісім основних якостей, якими повинен володіти лідер. Дослідник характеризував ці якості як здатність бути рівним та вирішувати конфлікти, уміння опрацьовувати інформацію та розподіляти ресурси, мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення та бути підприємливою особою, керувати та здійснювати самоаналіз (Мінцберг, 2018, с. 113). Не дивлячись на те, що автор адресував ці якості лідерам у сфері підприємницької діяльності, ми без сумніву можемо стверджувати, що вони притаманні також успішним політикам, управлінцям, і, звичайно, педагогам.

У. Бенніс вважав, що до основних рис лідерства відносяться: направлене бачення, пристрасть, цілісність особистості, довіра, допитливість, уміння йти на ризик (Bennis, 2000, с. 163). Лідер повинен характеризуватись цілісністю особистості, довірою, здатністю слухати, повагою до підлеглих.

На думку С. Кові, лідеру притаманні: постійне навчання, орієнтація на служіння, випромінювання позитивної енергії, віра в інших людей, врівноважений спосіб життя, сприйняття життя як пригоди, прагнення до синергетики, заняття фізичними, емоційними, інтелектуальними вправами заради самооновлення (Covey, 1991, с. 33–39).

Р. Лайкерт, досліджуючи типи лідерства, виокремив у них такі спільні риси поведінки лідерів: 1) експлуатаційно-авторитарна; 2) доброзичливо-авторитарна; 3) консультативно-демократична; 4) співдіюче-демократична (Likert, 1961, с. 113).

Відповідно до досліджень, проведених М. Де-Пре, потенційні лідери наділені такими якостями як: цілісність, потреба рахуватися з іншими, проникливість, розуміння інших, сміливість у стосунках, почуття гумору, інтелектуальна енергія й допитливість, повага до майбутнього і теперішнього, розуміння минулого, передбачуваність, широта мислення, уміння комфортно існувати в умовах невизначеності, самовладання та послідовність (DePree, 1990, с. 222–225).

А. Лоутон та Е. Роуз виокремили основні якості притаманні лідеру: далекоглядність; здатність до визначення пріоритетів; вміння стимулювати членів групи; уміння вислуховувати та упевненість у своїх діях; «політичне чуття»; стійкість перед опонентами; харизма; гнучкість; твердість та рішучість (Lawton, Rose, 1991, с. 94).

Великий перелік лідерських якостей подав Дж. Гарднер: життєва сила й невтомність; інтелект і здатність розмірковувати у процесі діяльності; готовність брати на себе відповідальність і обов'язки; компетентність у виконанні завдання; розуміння підлеглих, колег і обізнаність із їхніми потребами; потреба у досягненні результату; здатність мотивувати інших; сміливість, рішучість, наполегливість; уміння завойовувати і зберігати довіру; здатність керувати, приймати рішення, визначати пріоритети; упевненість; здатність до управління, домінування, самоствердження; здатність до адаптації, гнучкість (Gardner, 1990, с. 48–53).

Р. Стогділл, намагаючись сформулювати перелік лідерських якостей з'ясував, що неможливо встановити їхнє оптимальне співвідношення. Однак, низку характерних рис лідера йому вдалось окреслити: інтелект, надійність, прагнення нових знань, відповідальність, соціальна участь, активність (Stogdill, 1948, с. 35).

М. Гантер наводить шість основних характеристик харизматичного лідера: 1) здатність «випромінювати» енергію та «заряджати» нею членів групи; 2) підкорююча зовнішність; 3) незалежність характеру; 4) артистизм та розвинені риторичні здібності; 5) відсутність дискомфорту при відкритих виразах захоплення своєю персоною; 6) впевнені та гідні манери поведінки (Gunther, 1979, с. 2).

Р. Грінліф, сформулювавши концепцію «обслуговуючого лідерства», охарактеризував лідера як особистість, що поєднує низку специфічних якостей. Зокрема, він наголошує на здатності до уважного й усвідомленого слухання, високому рівні емпатійності та готовності підтримувати інших у розв'язанні емоційних труднощів. Важливими якостями є також орієнтація на саморозвиток, використання методів переконання та здатність концептуально мислити й прогнозувати. Крім того, лідеру притаманні вміння передбачати наслідки власних і чужих дій, організовувати управління через задоволення потреб членів групи, створювати умови для їхнього особистісного зростання та формувати ефективну й згуртовану спільноту (Greenleaf, 1977, с. 133).

На думку Р. Б. Кеттела та Г. Стайса лідери такими властивостями особистості: моральна зрілість, або сила «Я»; вплив на оточуючих, або домінування; цілісність характеру, або сила «Над-Я»; соціальна компетентність, підприємливість; проникливість; незалежністю від сильних шкідливих потягів; сила волі, управління своєю поведінкою; відсутність зайвих переживань і нервового напруження (Cattell, Stice, 1954).

Автори посібника у галузі педагогіки «Керівництво для студентів», виданого в Республіці Казахстан, описують, поряд з іншими, такі риси лідерства у педагога: вміння визначати цінності; розробка професійно значимих завдань; планування дій; лідерський саморозвиток; робота в мережових спільнотах з метою розвитку професійних якостей (Студенттік нұсқаулық, 2015, с. 173).

Вітчизняна психолого-педагогічна наука, як і зарубіжна, також характеризується різноманітними підходами до рис, які характеризують лідера.

Так, зі змісту синтетичного поняття «лідер-офіцер», виведеного А. І. Вороніним, А. В. Ковтуненком, Р. М. Тріщуном та іншими, лідер володіє таким набором особистісних якостей, як: користується авторитетом у колективі; здатність демонструвати особистим прикладом зразок лідерської поведінки в процесі навчання, виховання та в повсякденному житті; вміння проводити аналіз ситуацій та моделювати схожі ситуації, стимулюючи тих, хто навчається, до самостійних повторних виявів; сприяти розвитку самоствердження, автономності в ухваленні

рішень та особистої відповідальності за ці рішення; заохочувати вияви розумної ініціативи, товариства, тактовності, чесності та порядності; надавати психолого-педагогічну допомогу; вимагати від підлеглих інтелектуального та фахового зростання; запроваджувати в колективі соціально-комунікативні якості (Воронін, Ковтуненко, Тріщун, 2021, с. 31).

Д. В. Алфімов, досліджуючи феномен формування лідерських якостей особистості, підкреслює, що лідери насамперед зосереджені на взаємодії з людьми, а не лише на досягненні результату, постійно розширюють власні компетентності, об'єктивно оцінюють свої дії, уміють ефективно застосовувати сильні сторони та компенсувати нестачі знань, керуються власними базовими й духовними цінностями, гармонійно поєднуючи емоційні, інтелектуальні та професійні характеристики. Крім того, вони усвідомлюють, що духовний вимір має пронизувати всі аспекти їхньої діяльності (Алфімов, 2012, с. 226).

М. Коломієць, описуючи лідерські якості громадського активіста, в аспекті його особистісного саморозвитку, до переліку цих якостей включив: високий рівень готовності до саморозвитку; ціннісне відношення до саморозвитку; навички ефективної внутрішньої та зовнішньої взаємодії; перманентне планування індивідуального професійного розвитку та власних потенційних можливостей, побудови публічної кар'єри, а також програм саморозвитку; аналітико-прогностичний досвід саморозвитку; системне мислення, здатне мотивувати інших; набуття ціннісного досвіду; розвиток емоційної сфери; здатність вирішувати міжособистісні конфлікти (Коломієць, 2024, с. 12).

На думку Н. С. Сушик, характеристики, які забезпечують ефективне лідерство: цілеспрямованість, відповідальність, моральність, толерантність, чесність, справедливість, креативність, комунікативність, працездатність, організованість, рішучість, самостійність, наполегливість, активність, ініціативність, упевненість в собі, врівноваженість, прагнення до самовдосконалення та самореалізації (Сушик, 2013, с. 110–115).

В. Л. Зливков наголошує на існуванні в науковій літературі загальновизнаного підходу до структури автентичного лідерства, який включає чотири ключові компоненти. Зокрема, йдеться про об'єктивний аналіз релевантної інформації перед ухваленням рішень, орієнтацію на внутрішні моральні принципи як основу саморегуляції, відкритий і чесний обмін інформацією та емоціями, адекватний ситуаційним вимогам, а також усвідомлення та рефлексію власних переваг і вразливостей (Зливков, 2016, с. 190).

Гетьманець Л. Ю. та Линенко А. Ф. під лідерськими якостями розуміють особистісне інтегральне утворення, спрямоване на успішну взаємодію з учасниками колективів, що визначається сукупністю складників: відповідальність, потреба до дії, впевненість у собі, рішучість та наполегливість, креативність, емоційний інтелект та здатність до саморефлексії (Гетьманець, Линенко, 2021, с. 25). Крім цього, автори вважають, що до лідерських якостей особи відносяться: вміння долучати та мотивувати інших до діяльності, заохочення учасників колективу, організувати та координувати продуктивну діяльність, спрямовану на формування необхідних вольових якостей, а також вмотивованість та захопленість керівника (Гетьманець, Линенко, 2021, с. 26).

Слід зауважити, що спроби дослідників виділити виключні чи універсальні лідерські якості виявились безуспішними, адже, очевидним є те, що таких якостей немає. У той чи інший спосіб до такого висновку приходили О. М. Кокун, Л. М. Сергнєва, В. П. Кондратьєва, М. Я. Хромей та інші. Такі висновки є слушними, адже вплив на групу, колектив чи індивідуальних елементів соціуму здійснюють не якості лідера, а його вчинки.

Висновки та перспективи подальшого дослідження. Аналіз різних наукових підходів до визначення лідерських якостей особистості дав нам підстави для такого формулювання: лідерські якості – це сукупність особистісних характеристик, що сприяють результативному здійсненню лідерства через вміння ухвалювати зважені та відповідальні управлінські рішення, впроваджувати креативні й інноваційні стратегії діяльності, а також здійснювати конструктивний вплив на колектив з метою ефективної реалізації спільних завдань і підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат у професійному середовищі. Лідерство в публічному адмініструванні є елементом управлінського механізму. Поряд із здатністю особи здійснювати організаційно-правове регулювання та впорядкування управлінського процесу, це явище обумовлює ефективне функціонування усієї управлінської системи. При цьому немає універсального чи стандартного набору лідерських якостей, які б були властиві лідерам органів публічної адміністрації. Різні ситуаційні моделі можуть проявляти різні особистісні якості.

Враховуючи сьогоденні реалії, вітчизняне публічне адміністрування потребує лідерів з особливими лідерськими якостями, серед яких, на наше переконання, центральними мають бути: моральність, рішучість, ініціативність, здатність мотивувати інших, патріотизм, високий рівень державної зрілості, здатність сформулювати ефективно функціонуючу спільноту тощо.

Перспективи подальших наукових досліджень полягають в поглибленому аналізі психологічних механізмів формування лідерських якостей у публічному адмініструванні, розробленні моделей ефективного лідерства в умовах суспільних трансформацій та визначенні чинників, що впливають на розвиток професійної компетентності лідерів у системі державного управління.

Література

- Алфімов Д.В.** Теорія і методика виховання лідерських якостей особистості у сучасній загальноосвітній школі: дис. д-ра пед. наук: 13.00.07, Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. Луганськ, 2012. 400 с.
- Вербовська Л.С., Боднар Г.Ф., Микитюк Н.Є.** Технології лідерства в організації. Конспект лекцій. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ». 2021. 80 с.
- Воронін А.І., Ковтуненко А.В., Трішун Р.М., Петік А.В.** Формування лідерських компетентностей майбутніх офіцерів як актуальна науково-педагогічна проблема. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2021. № 77. Т. 1. С. 29–33.
- Гетьманець Л.Ю., Линенко А.Ф.** Формування лідерських якостей у майбутніх учителів майбутнього мистецтва в диригентсько-хоровому аспекті на прикладі одеської хорової школи. *Інноваційна педагогіка : науковий журнал*. 2021. № 37. С. 23–27.
- Зликов В.Л.** Автентичне лідерство в контексті сучасної соціально-політичної ситуації. *Проблеми політичної психології*. 2016. Вип. 4. С. 184–192.
- Коломієць М.** Громадський сектор як платформа для саморозвитку громадського активіста. *Дрогобич: Партнерство за прозоре суспільство*. 2024. 23 с.
- Кузьмінський А.І., Омеляненко В.Л.** Педагогіка у запитаннях і відповідях : навч. посіб., Київ : Знання, 2006. 311 с.
- Мінцберг Г.** Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. К. : Наш формат. 2018. 408 с.
- Семенов А.А.** Феномен лідерства як психолого-педагогічна проблема. *Вісник Луганського національного університету ім. Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2012. № 22 (6). С. 287–296.
- Студенттік нұсқаулық.** Астана: «Назарбаев Зияткерлік мектептері» АҚ, 2015. 183 б.
- Сушик Н.** Теоретичні основи формування лідерських якостей учнівської молоді. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Педагогічні науки*. 2013. № 7. С. 110–115.
- Шапар В.Б.** Психологічний тлумачний словник : близько 2500 термінів. Харків : Прапор, 2004. 640 с.
- Bennis Warren G.** Managing the Dream: Reflections on Leadership and Change. Cambridge, Mass. : Perseus Pub. 2000. 317 p.
- Cattell R., Stice G.** Four Formulae for Selecting Leaders on the Basis of Personality. *Human Relations*. 1954. №7. P. 493. 507.
- Covey S.R.** Principle-Centered Leadership. New York: Summit, 1991, 334 p.
- Gardner J.** On Leadership. New York: Free Press, 1990. 220 p.
- Greenleaf R.** Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. Mahwah: Paulist Press. 1977. 384 p.
- Gunther M.** Charisma. *Journal of Communication*. 1979. Vol. 29 (2). P. 2–54.
- Lawton A., Rose A.** Organisation and Management in the Public Sector. Pitman, 1991. 207 p.
- Likert R.** New Patterns of Management. N.Y. : McGraw-Hill, 1961. 279 p.
- Stogdill R.** Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of Literature. *Journal of Psychology*. 1948. Vol. 25. P. 35–71.

References

- Alfimov, D.V.** (2012). Teoriia i metodyka vykhovannia liderskykh yakosteï osobystosti u suchasniï zahalnoosvitniï shkoli [Theory and methodology of cultivating leadership qualities of a person in a modern secondary school]. *Extended abstract of Doctor's thesis*. Luhansk: Skhidnoukr. nats. un-t im. Volodymyra Dalia [in Ukrainian].
- Verbovska, L.S., Bodnar, H.F., & Mykytiuk, N.Ye.** (2021). *Tekhnolohii liderstva v orhanizatsii [Leadership technologies in the organization]*. Ivano-Frankivsk: IFNTUNH» [in Ukrainian].
- Voronin, A.I., Kovtunencko, A.V., Trishchun, R.M., & Petik, A.V.** (2021). Formuvannia liderskykh kompetentnostei maibutnikh ofitseriv yak aktualna naukovu-pedahohichna problema [Formation of leadership competencies of future officers as a topical scientific and pedagogical problem]. *Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitniï shkolakh – Pedagogy of the formation of a creative personality in higher and general education schools*, 77, Vol. 1, 9–33 [in Ukrainian].

- Hetmanets, L.Yu., & Lynenko A.F.** (2021). Formuvannia liderskykh yakostei u maibutnikh uchyteliv maibutnoho mystetstva v dyryhentsko-khorovomu aspekti na prykladi odeskoi khorovoi shkoly [Formation of leadership qualities in future teachers of the future art in the conducting and choral aspect using the example of the Odessa choral school]. *Innovatsiina pedahohika – Innovative pedagogy*, 37, 23–27 [in Ukrainian].
- Zlyvko, V.L.** (2016). Avtentychne liderstvo v konteksti suchasnoi sotsialno-politychnoi situatsii [Authentic leadership in the context of the modern socio-political situation]. *Problemy politychnoi psykholohii – Problems of political psychology*, 4, 184–192 [in Ukrainian].
- Kolomiets, M.** (2024). Hromadskyi sektor yak platforma dlia samorozvytku hromadskoho aktyvista [The public sector as a platform for the self-development of a public activist]. Drohobych: Partnerstvo za prozore suspilstvo [in Ukrainian].
- Kuzminskyi, A.I., & Omelianenko, V.L.** (2006). Pedahohika u zapytanniakh i vidpoviadiakh [Pedagogy in Questions and Answers]. Kyiv : Znannia [in Ukrainian].
- Mintsberh, H.** (2018). Anatomii menedzhmentu. Efektyvnyi sposib keruvaty kompaniieiu [Anatomy of Management. An Effective Way to Manage a Company]. K : Nash format [in Ukrainian].
- Semenov, A.A.** (2012). Fenomen liderstva yak psykholoho-pedahohichna problema [The phenomenon of leadership as a psychological and pedagogical problem]. *Visnyk Luhanskoho natsionalnoho universytetu im. Tarasa Shevchenka. Pedahohichni nauky – Bulletin of the Luhansk National University named after Taras Shevchenko. Pedagogical Sciences*, 22 (6), 287–296 [in Ukrainian].
- Studenttik nұсқаулық** (2015). Astana: «Nazarbaev Zıytkerlik mektepteri» AQ [in Kazakh].
- Sushyk, N.** (2013). Teoretychni osnovy formuvannia liderskykh yakostei uchnivskoi molodi [Theoretical foundations of the formation of leadership qualities of students]. *Naukovyi visnyk Skhidnoevropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky. Pedahohichni nauky. – Scientific Bulletin of the Lesya Ukrainka Eastern European National University. Pedagogical Sciences*, 7, 110–115 [in Ukrainian].
- Shapar, V.B.** (2004). Psykholohichniy tлумachnyi slovnyk : blyzko 2500 terminiv [Psychological explanatory dictionary: about 2500 terms]. Kharkiv: Prapor [in Ukrainian].
- Bennis, & Warren G.** (2000). Managing the Dream: Reflections on Leadership and Change. Cambridge, Mass. : Perseus Pub, 317 [in English].
- Cattel, R., & Stice G.** (1954). Four Formulae for Selecting Leaders on the Basis of Personality. *Human Relations*, 7, 493–507 [in English].
- Covey, S.R.** (1991). Principle-Centered Leadership. New York: Summit, 334 [in English].
- Gardner, J.** (1990). On Leadership. New York: Free Press, 220 [in English].
- Greenleaf, R.** (1977). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. Mahwah: Paulist Press, 384 [in English].
- Gunther, M.** (1979). Charisma. *Journal of Communication*, Vol. 29 (2), 2–54 [in English].
- Lawton, A., & Rose A.** (1991). Organisation and Management in the Public Sector. Pitman, 207 [in English].
- Likert, R.** (1961). New Patterns of Management. N.Y. : McGraw-Hill, 279 p. [in English].
- Stogdill, R.** (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of Literature. *Journal of Psychology*, Vol. 25, 35–71 [in English].

Дата надходження статті: 01.10.2025

Дата прийняття статті: 24.10.2025

Опубліковано: 28.11.2025