УДК 37.015.3:316.46 **doi: 10.20998/2078-7782.2024.3.06**

Тетяна Гура

кандидатка педагогічних наук, доцентка, професорка кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами ім. академіка І. Зязюна, Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"; Харків, Україна;
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2323-3440;
E-mail: tatyana-gura@ukr.net

Ольга Ігнатюк

докторка педагогічних наук, професорка, професорка кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами ім. академіка І. Зязюна, Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"; Харків, Україна;
ORCID: https://orcid.org/0009-0005-6305-8802;
E-mail: olgaignatyuk2016@gmail.com

Світлана Резнік

кандидатка педагогічних наук, доцентка, доцентка кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами ім. академіка І. Зязюна, Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"; Харків, Україна;
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8310-1242;
E-mail: svreznik@ukr.net

ОСОБЛИВОСТІ СТРУКТУРНОГО ПІДХОДУ ПРИ ФОРМУВАННІ УПРАВЛІНСЬКОГО ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА

Анотація: в публікації висвітлено результати дослідження лідерських якостей в процесі професійної підготовки студентів-іноземців технічного закладу вищої освіти. Особлива увага приділена якостям сучасного ефективного управлінця-лідера. Визначені шість ознак ефективних здібностей лідерів. В статті охарактеризовано особливості ефективного лідерства в бізнес-управлінні, військовій сфері тощо. В статті висвітлені пріоритетні напрямки розвитку ефективного лідерства. Представлені особливості структурного підходу при формуванні управлінського ефективного лідерства в закладі вищої освіти.

Ключові слова: управління; управлінська компетентність; майбутні офіцери; технічний університет; ефективне лідерство; військове лідерство; заклад вищої освіти.

Tetiana Hura

Ph.D. in pedagogy, associate professor, professor of the department of pedagogy and psychology of management of social systems of academician I. Zyazyun, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"; Kharkiv, Ukraine;
E-mail: tatyana-gura@ukr.net

© Тетяна Гура, Ольга Ігнатюк, Світлана Резнік, 2024

Olha Ihnatiuk

doctor of science in pedagogy, full professor, professor of the department of pedagogy and psychology of management of social systems of academician I. Zyazyun, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"; Kharkiv, Ukraine;
E-mail: olgaignatyuk2016@gmail.com

Svitlana Reznik

Ph.D. in pedagogy, associate professor, assistant professor of the department of pedagogy and psychology of management of social systems of academician I. Zyazyun, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv, Ukraine;
E-mail: svreznik@ukr.net

FEATURES OF THE STRUCTURAL APPROACH TO THE FORMATION OF EFFECTIVE MANAGERIAL LEADERSHIP

Abstract: the results of a study of leadership qualities in the process of professional training of foreign students of a technical institution of higher education are highlighted in the publication. Special attention is paid to the qualities of a modern effective manager-leader. Six signs of effective leadership abilities have been identified. The features of effective leadership in business management, military sphere, etc. are described in the article. The priority directions for the development of effective leadership are highlighted in the article. The features of the structural approach in the formation of effective managerial leadership in a higher education institution are presented in the article.

Key words: management; managerial competence; future officers; technical university; effective leadership; military leadership; institution of higher education.

Tetiana Hura, Olha Ihnatiuk, Svitlana Reznik

An extended abstract of a paper on the subject of:
"**Features of the structural approach to the formation of effective managerial leadership**"

Problem setting. *The nature of leadership can be better understood if to compare it with management itself. To be a manager and to be a leader in an organization is not the same. While influencing the work of subordinates and building relationships with them, the manager relies, first of all, on the positional basis of power and the sources that feed it. Leadership as a specific type of management relationship is based more on the process of social influence, on the interaction in the organization in particular, which is much more complex and therefore requires a high level of interdependence of its participants.*

Recent research and publications analysis. *The relation of the specified topic is connected with important scientific and practical tasks on the issues of managerial leadership of the Pedagogy and Psychology of Social Systems Management Department named after acad. I. Zyazyun of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", developed within the framework of the scientific budget topic "Development of the methodology for the development of the leadership potential of the national humanitarian, technical and managerial elite in the information society"*

(01.01.2015 – 31.12.2017, №0115U000520), the scientific contract topic "Formation of a leadership position among engineers" (№0117U005403), January 2018, International scientific project TEMPUS "Education for leadership, intelligence and talent development" [2014 – 2017], International grant "Program for the development of the leadership potential of universities of Ukraine" – Leadership Foundation for Higher Education, which was organized by the British Council in Ukraine in partnership with the Institute of Higher Education of the National Academy of Sciences of Ukraine. (January 2018 – March 2019). The theoretical and methodological basis of the study consists of the results of scientific research by domestic and foreign scholars. The analysis of research on philosophical, psychological, and pedagogical literature on managerial leadership allows us to identify various aspects of the study of this problem: the improvement of professional training of managerial leaders is highlighted by domestic scientists such as V. Bereka, L. Vashchenko, D. Galitsyna, L. Danylenko, H. Dmytrenko, O. Elbrecht, H. Yelnikova, L. Kalinina, L. Karamushka, N. Klokar, L. Kravchenko, V. Kremen, S. Krysiuk, V. Luhovyi, V. Maiboroda, V. Maslov, O. Melnikov, P. Nadolishnyi, O. Nestulia, S. Nestulia, N. Nyzhnyk, V. Oliynyk, V. Oluyko, S. Pazynich, A. Pakharev, M. Piren, O. Ponomarev, D. Prasol, N. Protasova, V. Rebkalo, O. Romanovskyi, M. Rudakevych, T. Sorochan, L. Tovarzhnyanskyi, and others; O. Voronova, N. Goncharenko, O. Kovaleva, A. Sventsitsky, W. Bennis, O. Kryshtanovska, R. Mills, J. Ortega y Gasset, V. Pareto, and others were interested in the personal aspects of leadership; scientific approaches to the relationship of the leader in the group and leadership dynamics were considered by E. Belbin, S. Bonder, D. Voduil, Y. Gurenko, J. Falls, G. Kelly, J. March, T. Newcom, G. Simon, J. Thibault, and others; Z. Gontar, L. Brych, M. Kryshtanovych, and D. Shawl were interested in effective leadership in management; managerial leadership in military affairs has been studied by V. Polikashyn, Y. Polikashyn, S. Polyakov and others. Various aspects of leadership were also of interest to foreign authors, namely, the peculiarities of leadership in managerial activity (B. Bass); leadership development (V. Bennis), charismatic leadership (A. Bryman); leadership in the modern cultural space (M. Dixon, D. Denlartog, J. Mitchelson; the role of cognitive resources for effective organisational performance (F. Fiedler, J. Garcia), etc.

Paper objective. *The article is aimed at analyzing the peculiarities of implementing the structural approach in the formation of effective managerial leadership in the conditions of a higher education institution (HEI).*

Paper main body. *In order to identify leadership qualities in the spring semester of the 2023/2024 academic year, an online study was conducted in student groups of international students during the teaching of the discipline "Psychology of Leadership" at NTU "KhPI". Thus, we have proved that it is important to introduce a structural approach in higher education institutions to form effective managerial leadership and develop students' managerial competence.*

In order to be an effective leader-manager, according to scientists, a person must have such qualities as attentiveness, reflection, insight and commitment, i.e. the qualities of a leader that form his or her emotional potential (EQ). Another quality that distinguishes effective leaders and managers is their strong motivation, desire to achieve their goals and exceptional energy level, which translates into intensive social activities. A truly effective leader-manager must be: caring; adaptable to uncertain situations; resilient; sociable; aware of his or her place in the organisational power structure; a person with a sense of humour; balanced; demonstrate examples of his or her behaviour for others; and focused on the future. Power and influence are very important in the work of a leader-manager,

who should strive for the optimal combination of all possible and available bases and sources of power, as this is also one of the main conditions for effective leadership. Leadership qualities are important for the success of any business, but they are especially important in the field of management and leadership. A prominent place among the personal qualities of an effective leader-manager is occupied by intelligence, i.e. mental abilities and the level of personal development. A manager's intellectual level is associated with a number of other key qualities which characterise the role of a leader: dominance; self-control; emotional balance; creativity; commitment, reliability in relationships with subordinates, management, and partners; sociability; ability to work with people; and the ability to maximise the capabilities of employees through proper placement and motivation.

While the characteristics of an effective leader vary from one setting to another, we have identified six attributes that our most capable leaders share: integrity; the ability to inspire people; the ability to communicate; approachability; the ability to make clever and firm decisions; and the ability to delegate responsibilities. Principles of effective management according to military analysts. The most important principles of effective military management are the following: integrity; hierarchical orderliness; target orientation; scientific validity and optimisation; combination of centralisation and decentralisation; democratisation. Thus, in the formation of effective military managerial leadership, it is necessary to take into consideration the personality traits of a military leader, as well as the principles of managerial effective leadership.

The structural view conceptualises the leader's personality as a complex structure with characteristic and relatively stable functional dimensions that interact and respond to changing internal and external circumstances. This view assumes an internal organisation of psychological processes that cannot be observed directly, which underlie the cohesion and direction of the individual at one point and over longer periods of development. The Structural Model thus offers a framework for a leader development in which the various aspects of the personality can be integrated and understood in their relation to each other.

Conceptually active coping is a characteristic of a leader's psychologically healthy personality structure. Active coping is manifested in a person's tendency to strive to achieve personal goals and to overcome difficulties, rather than passively retreat or be overwhelmed by disappointment, regardless of whether the problem arises within oneself or in the external environment. Active coping promotes healthy personal growth and adaptation by optimising adaptation to a particular problem and fostering ongoing psychological complexity, differentiation, self-confidence, and resourcefulness. This integrative activity contributes to the structural complexity of the psychological system, which in turn becomes more competent in its ability to withstand stress and develop new strategies for adaptation and growth.

Conclusions of the research. *Based on our research, we have come to the following conclusions:*

1. Effective leadership is not just a set of skills and qualities, but also a leadership style that allows you to achieve common goals and influence others. Effective leaders have a clear vision and goals, are able to motivate and lead a team, and have effective communication and listening skills. The application of effective leadership has great potential in various spheres of life like education, business, military, politics, etc.

2. Higher education institutions should create a special socio-cultural environment for the formation of effective leaders and managers, continuous improvement of their professional and personal qualities, creative cooperation between teachers and students, and joint active work. Only in this case can we expect to fulfil our mission of providing all areas of state development with effective managers – leaders capable of ensuring an

improvement in the quality of life and social progress in general.

3. Effective leader-managers demonstrate three tendencies that reflect active coping: relative autonomy from group values and attitudes; openness to synthesise complexity; and willingness to overcome obstacles in pursuit of long-term goals. These tendencies reflect the structural psychological conditions of many specific, sometimes contradictory qualities that give rise to effective leadership. It is fed not only by energy, perseverance and mental toughness, but also by the ability to work effectively in a team and the ability to go beyond group norms to create something new.

4. Priority areas for the development of effective leadership include:1) readiness and implementation of creative management decisions; 2) responsibility not only for making management decisions, but also for the consequences of their implementation; 3) making managerial decisions that primarily address the issues of society rather than the leader's own ambitions; 4) Taking into account the values and attitudes of employees and partners.

5. The structural approach conceptualises the leader's personality as a complex structure with characteristic and relatively stable functional dimensions that interact and respond to changing internal and external circumstances. This view assumes an internal organisation of psychological processes that cannot be observed directly, but which underlie the cohesion and direction of the individual at one point and over longer periods of development.

6. The curricula and syllabus of professional training in higher education institutions pay insufficient attention to the introduction of a structural approach to developing students' leadership skills, do not take into account the new political and socio-economic conditions, which have a powerful impact on the general state of the educational system and on leadership in student groups in particular. Therefore, we believe it is necessary to supplement the process of professional training of students with educational components of leadership orientation.

Prospect for further research in this area is the introduction of elements of a structural approach to the process of professional training of foreign students to develop leadership skills.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Природа лідерства може бути більш зрозумілою, якщо його порівняти власне з управлінням. Бути менеджером і бути лідером в організації – це не одне й те саме. Менеджер у своєму впливові на роботу підлеглих і при побудові взаємин з ними, передусім покладається на посадову основу влади і джерела, що її живлять. Лідерство як специфічний тип взаємин управління ґрунтується більше на процесі соціального впливу, а точніше, взаємодії в організації, що є набагато складнішим, тому й вимагає високого рівня взаємозалежності його учасників [2].

Питання лідерства докладно вивчаються сучасними вченими, зокрема хотілося б зазначити окремі реалізовані у наукових проектах теми. Відомі розробки та впровадження з проблематики управлінського лідерства кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами ім. акад. І. Зязюна Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут", що розроблені в рамках наукової бюджетної теми "Розробка методології розвитку лідерського потенціалу національної гуманітарно-технічної та управлінської еліти в інформаційному суспільстві" (01.01.2015–31.12.2017, №0115U000520), наукової госпдоговірної теми "Формування лідерської позиції у інженерів" (№0117U005403), січень 2018 р., Міжнародного наукового Проєкту TEMPUS "Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту" [2014–2017 рр], Міжнародного гранту

"Програма розвитку лідерського потенціалу університетів України" — Leadership Foundation for Higher Education, що був організований Британською Радою в Україні в партнерстві з Інститутом вищої освіти НАПН України. (січень 2018–березень 2019).

Аналіз останніх досліджень та публікацій, у яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор. Теоретико-методологічну основу дослідження становлять результати наукових робіт вітчизняних та зарубіжних вчених. Аналіз досліджень філософської, психологічної, педагогічної літератури з управлінського лідерства дозволяє визначити різні аспекти вивчення цієї проблеми: *вдосконалення професійної підготовки управлінців-лідерів висвітлено вітчизняними вченими* В. Берека, Л. Ващенко, Д. Галіцина, Л. Даниленко, Г. Дмитренко, О. Ельбрехт, Г. Єльнікова, Л. Калініна, Л. Карамушка, Н. Клокар, Л. Кравченко, В. Кремень, С. Крисюк, В. Луговий, В. Майборода, В. Маслов, О. Мельников, П. Надолішній, О. Нестуля, С. Нестуля, Н. Нижник, В. Олійник, В. Олуйко, С. Пазиніч, А. Пахарєв, М. Пірен, О. Пономарьов, Д. Прасол, Н. Протасова, В. Ребкало, О. Романовський, М. Рудакевич, Т. Сорочан, Л. Товажнянський та ін.; *особистісні аспекти лідерства цікавили* О. Воронову, Н. Гончаренка, О. Ковальову, А. Свенцицького, У. Бенніса, О. Кріштановську, Р. Міллса, Х. Ортега-і-Гассета, В. Парето та ін.; *наукові підходи про взаємовідносини лідера в групі та динаміку лідерства розглядали* Є. Белбін, С. Бондер, Д. Водуєл, Ю. Гуренко, Дж. Фолс, Г. Келлі, Дж. Марч, Т. Ньюком, Г. Саймон, Дж. Тібо та ін.; *ефективне лідерство в управлінні цікавило* З. Гонтар, Л. Брич, М. Криштанович, Д. Шоул; *управлінське лідерство у військовій справі* досліджували В. Полікашин, Ю. Полікашин, С. Поляков та ін. [1, 3, 4, 7, 9, 11, 14, 15]. Різні аспекти лідерства цікавили і зарубіжних авторів, а саме: особливості лідерства в управлінській діяльності (Б. Басс); становлення лідерства (В. Беннис), харизматичне лідерство *(А. Брайман);* лідерство в сучасному культурному просторі (М. Діксон, Д. Денлартог, Делая Дж. Митчельсон; роль когнітивних ресурсів для ефективної діяльності організації (*Ф. Фідлер, Дж. Гарсія)та ін*. [17, 18, 19, 20, 21, 22, 23]. Отже, управлінське лідерство, зокрема в останні роки стало предметом пильної уваги науковців, проте ефективність лідерства залишається відкритою для вивчення.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується дана стаття. Перед сучасною вищою школою поставлене завдання забезпечити якісну підготовку нової генерації фахівців-ефективних лідерів-управлінців, які були б здатними на високому професійному рівні виконувати своє призначення. Проблема структурного підходу при формуванні управлінського ефективного лідерства залишається поза увагою науковців. Не зважаючи на достатній рівень дослідження проблематики управлінської компетентності, ефективному управлінському лідерству недостатньо приділено уваги. Саме цей напрям в організації наукових досліджень було нами обрано в якості фокусу безпосередньої уваги.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою нашого дослідження передбачено визначення особливостей впровадження структурного підходу при формуванні ефективного управлінського лідерства в умовах закладу вищої освіти (ЗВО).

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. З метою виявлення лідерських якостей у весняному семестрі 2023/2024 навчального року в НТУ "ХПІ" було проведене онлайн дослідження у студентських групах іноземних студентів під час викладання дисципліни "Психологія лідерства". У дослідженні взяли участь 54 студенти-

іноземці економічних спеціальностей груп БЕМ-М323іае, БЕМ-М423іае та БЕМ-М423ібе. Для діагностики використані наступні методики: "Лідер", тест на самооцінку лідера, тест "Чи здатні ви бути лідером?", тест "Багатофакторний опитувальник лідерства" (B. Bass, B. Avolio), тест на виявлення лідерських якостей по Дж. Уелчу, авторська анкета на визначення властивостей особистості, притаманних ефективному керівнику-лідеру [10, 13].

За результатами досліджень було виявлено, що 7 студентів (що становить 13 % від загальної кількості студентів) мають високий рівень лідерських здібностей, 34 студенти (що становить 63 % від загальної кількості) мають середній рівень розвитку лідерських здібностей, 13 студентів (що становить 24 % від загальної кількості) мають низький рівень лідерських здібностей. За результатами досліджень за тестом "Багатофакторний опитувальник лідерства" (B. Bass, B. Avolio) було визначено, що найбільше студентів серед 7 факторів ефективного лідерства вибрали такі, як: управління, інтелектуальна стимуляція, мотивація — 25 студентів (що становить 46 % від загальної кількості студентів), 20 студентів (що становить 37 % від загальної кількості) вибрали на перших місцях індивідуальний підхід та надання самостійності, 9 студентів (що становить 17 % від загальної кількості) вибрали на перших місцях вміння надихати та вплив. Таким чином, ми довели, що актуальним є впровадження в ЗВО структурного підходу при формуванні ефективного управлінського лідерства, а також розвиток управлінської компетентності у студентів.

Лідерство – це статус людини, який характеризується стосунками, в основі яких лежать довіра, авторитет, визнання високого рівня кваліфікації, готовність підтримувати в усіх починаннях, особистісні симпатії, спроможність учитися й переймати досвід. Лідерство може проявлятися різною мірою, але завжди в групі є людина, яка користується особливим авторитетом і довірою в більшості її членів. Ця довіра народжується як результат людських якостей, кваліфікації, ставлення до справи й до людей. Людина, яка має такий статус у групі, і називається лідером [3, с. 24–29].

Для того, щоб бути ефективним лідером-управлінцем, на думку вчених, людина повинна мати такі якості, як: уважність, рефлексія, проникливість і прихильність, тобто якості лідера, що утворюють його емоційний потенціал (EQ). Як показують численні дослідження, успішність лідера-управлінця визначається не лише значенням коефіцієнта IQ, а й рівнем розвитку його емоційного інтелекту EQ. Ще одна якість, яка виділяє ефективних лідерів-управлінців це — сильна мотивація, прагнення досягати своєї мети і винятковий рівень енергії, що трансформуються в інтенсивну соціальну діяльність. У сучасних умовах ефективне управлінське лідерство — це не залізна рука, а висока чутливість до потреб послідовників, яка проявляється у розвитку працівників, їх підготовці до вирішення складніших завдань, у включенні їх у групову роботу, у наданні їм допомоги в досягненні особистих цілей.

Справжній ефективний лідер-управлінець має бути: дбайливим (демонструвати здатність враховувати інтереси, думки та успіхи інших людей); пристосованим до невизначених ситуацій (йти тільки на прорахований ризик, уміти керувати конфліктною ситуацією на певному рівні і мати можливість передумати, якщо зміняться обставини); стійким (уміти зосередитися на меті, незважаючи на обставини); товариським (уміти уважно слухати, проводити зустрічі, презентації, вести переговори та виступати перед публікою); усвідомлювати своє місце в організаційній структурі влади, (вислуховувати особливо уважно думки найбільш впливових груп і знати, куди можна звернутися за

підтримкою); людиною з почуттям гумору (вміти розрядити обстановку); врівноваженим (для вмілого керування серед метушні); демонструвати приклади своєї поведінки для інших; зосередженим у майбутньому (розуміти, як це питання вписується у загальну політику організації, орієнтуватися на довгострокові пріоритети навіть у виконанні невеликих завдань).

Сила лідерського впливу прямопропорційна ступеню прийняття послідовником того, що ефективний лідер пропонує зробити. Влада і вплив є дуже важливими в роботі лідера-управлінця, котрий має прагнути до оптимального поєднання всіх можливих і наявних у нього основ та джерел влади, оскільки це також одна з головних умов ефективного лідерства. Причому лідеру зовсім не обов'язково зосереджувати у своїх руках адміністративну владу. Потрібно звернути увагу, що влада — це завжди лідерство. Натомість лідерство в багатьох випадках породжує владу та значною мірою забезпечує її. Влада лідерства не потребує застосування сили, хоч і має її. Лідерство — це здатність висувати значущі, стратегічно важливі цілі для організації, здатність вплинути, використовувати всі наявні в його розпорядженні джерела впливу на окремі особи та групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації, реалізацію планів, програм, проєктів. Лідерство невід'ємне від ефективності управління. Лідерські якості важливі для успіху будь-якої діяльності, але особливо вони важливі у сфері управління, керівництва [1]. Тому необхідно знати основні функції будь-якого керівника, щоб сприяти формуванню відповідних якостей у майбутніх спеціалістів-управлінців, сучасних студентів, та бачити основні методи та прийоми ефективного керівника, виділити те, що особливо затребувано в сучасній практиці менеджменту. Тому саме ці якості необхідно розвивати в освітньому процесі ЗВО.

Чільне місце серед особистісних якостей ефективного лідера-управлінця займає інтелект, тобто розумові здібності та ступінь розвитку особистості. Особливо важливо, щоб високий інтелектуальний розвиток поєднувався з практичною спрямованістю розуму, рішучістю, достатньою впевненістю, що надзвичайно потрібно для ефективного керівництва.

Інтелектуальний рівень керівника пов'язаний із низкою інших найважливіших якостей, що характеризують роль лідера: домінантність, тобто прагнення й уміння впливати на інших; упевненість у собі; самоволодіння, емоційна врівноваженість, уміння контролювати свою поведінку, ніколи явно не висловлювати особистих пристрастей та антипатій, бути рівним та об'єктивним з усіма; креативність, здатність до творчості, що проявляється найчастіше в пошуку та підтримці всього нового, нетрадиційного; цілеспрямованість, уміння ставити і досягати поставленої мети, якого масштабу вони не були б; готовність брати відповідальність, тобто вміння приймати самостійні рішення, щоб не пропустити сприятливі можливості, а також своєчасно припиняти негативні вчинки і тенденції; надійність у взаєминах із підлеглими, керівництвом, партнерами, що допомагає забезпечувати керівнику-лідеру підтримку в усіх його починаннях, мати високий рівень довіри; комунікабельність, уміння працювати з людьми як необхідні якості будь-якого ефективного керівника; здатність максимально використовувати можливості співробітників шляхом їх правильної розстановки та мотивації [1].

Те, що робить лідера ефективним, не є точною формулою. Найкращі лідери мають навички, які залежать від їхньої ролі, культури компанії, у якій вони працюють, динаміки серед людей, якими вони керують, і типу роботи, яку вони виконують. Хоча характеристики ефективного лідера відрізняються відповідно до різних обставин. Ми виявили шість ознак, які є спільними для наших найздібніших лідерів. Розглянемо їх детальніше. По-перше, це доброчесність. Чесна й етична поведінка має

вирішальне значення для ефективного лідерства: лідери подають приклад своїй команді. Доброчесність будує довіру. Люди, які довіряють своїм лідерам і колегам, з більшою готовністю висловлюються та йдуть на ризик, і вони більш ефективні. По-друге, це риса, коли лідери надихають людей. Хоча це важко визначити, але найкращі лідери надихають людей робити все можливе. Вони добре розуміють людей і знають, що надихає одну людину, а що – іншу. Їхня здатність виявити, що надихає кожного з людей, якими вони керують, є ключовою. По-третє, вміння спілкуватися. Лідери не тільки вміють чітко спілкуватися зі своїми людьми, вони також уміють слухати. Хороша комунікація вимагає двосторонньої розмови. По-четверте, вони доступні. Доступність передбачає вміння стримувати реакцію на стресові ситуації, які виникають щодня, і розвивати стосунки з людьми, якими вони керують. По-п'яте, вони вміють приймати зважені та тверді рішення. Прийняття твердих рішень вимагає впевненості. Упевнені лідери розуміють, що вони не матимуть рації в 100% випадків, хоча це не заважає їм приймати рішення. Нерішучість убиває продуктивність. По-шосте, вони вміють делегувати повноваження. Недостатньо викликати довіру в людей, якими вони керують — ефективні лідери знають, як довіряти людям. Великі лідери також сприяють тому, щоб їхні підлеглі мали змогу працювати ефективно [12].

Ефективне лідерство — це ключ до успіху будь-якої організації. Воно включає в себе набір навичок і якостей, необхідних для мотивування та натхнення команди на досягнення цілей. Лідер повинен вміти чітко ставити завдання, делегувати повноваження та надихати співробітників. Розглянемо принципи ефективного управління, на думку військових аналітиків. Принципи управління — це загальні закономірності та стійкі вимоги, при дотриманні яких забезпечується ефективний розвиток організації. Найважливіші принципи ефективного військового менеджменту: цілісність; ієрархічна упорядкованість; цільова спрямованість; наукова обґрунтованість і оптимізація; поєднання централізації й децентралізації; демократизація. Цілісність визначає необхідність розгляду організації як цілісної соціально-економічної системи. Ієрархічна впорядкованість регламентує рівень диференціації процесів менеджменту в організації. Цільова спрямованість постулює пріоритет цільової стратегічної орієнтації організації і досягнення цілей як найважливіший критерій ефективності менеджменту. Наукова обґрунтованість і оптимізація формує необхідність використання наукового підходу, широкої гами методів та інструментарію для обґрунтування управлінських рішень. Поєднання централізації та децентралізації встановлює вимоги раціонального розподілу управлінських процедур і рішень на основі обґрунтованого делегування повноважень і відповідальності менеджерів. Демократизація пропонує використання поведінського інструментарію менеджменту для мотивації продуктивного співробітництва менеджерів [9, с. 9–10]. Таким чином, при формуванні ефективного військового управлінського лідерства необхідно враховувати особливості особистості військового лідера, а також принципи управлінського ефективного лідерства. Розглянемо ефективне лідерство в бізнес-управлінні. Ефективне лідерство — це здатність вплинути на інших та досягти спільних цілей шляхом мудрого керівництва і використання відповідних лідерських навичок та якостей. Ефективні лідери є впізнаваними та поважними членами своєї команди, зокрема завдяки їхній здатності слухати та співпрацювати з іншими. Вони також проявляють гнучкість і адаптуються до змін у зовнішньому середовищі та до потреб своїх підлеглих. Ефективний лідер має чітку візію та цілі, які спрямовують дії його команди. Він вміє чітко та переконливо озвучувати свої ідеї та сподівання, створюючи відчуття

спільності та спрямованості. В переговорах та прийнятті рішень лідер керується спрямованістю на досягнення цілей, передбачаючи, що його дії співвідносяться з встановленими стратегічними планами. Ефективний лідер вміє керувати своєю командою та мотивувати підлеглих до досягнення високих результатів. Він надає підтримку та підвищує мотивацію, шляхом розподілу завдань, надання повноважень та встановлення визначених цілей для кожного члена команди. Лідер створює сприятливу робочу атмосферу, де підлеглі почуваються цінними та сприймають свою роботу як важливу частину спільної місії. Він володіє навичками ефективної комунікації та активного слухання, а також вміє чітко висловлювати свої думки та ідеї, прислухатися до думок та ініціатив інших. Лідер активно залучає свою команду до діалогу та обговорень, прагне почути різні точки зору та заохочує спільне прийняття рішень. У сфері бізнесу та управління ефективні лідери є необхідним елементом успіху. Вони здатні впливати на свою команду, створювати сприятливу робочу атмосферу і визначати стратегічні напрями виробництва. Ефективні лідери вміють керувати людьми, раціоналізувати процеси та забезпечувати вдосконалення організаційної ефективності. У громадській сфері та політиці ефективні лідери здатні мобілізувати громаду, створювати нові ідеї та ініціативи. Вони спроможні об'єднувати різних людей і групи, створюючи спільні цілі та плани дій.

Таким чином, ефективне лідерство — це не просто набір навичок та якостей, але й стиль керівництва, який дозволяє досягти спільних цілей та впливати на інших. Ефективні лідери мають чітку візію та цілі, вміють мотивувати та керувати командою, а також володіють навичками ефективної комунікації та слухання. Застосування ефективного лідерства має великий потенціал у різних сферах життя, від бізнесу до політики [6].

Розглянемо сучасні дослідження ефективного управлінського лідерства в бізнес-сфері. Рівень турбулентності у різних галузях економіки невпинно зростає, рівень передбачуваності знижується, а ймовірність віднайти "найправильніше" рішення прямує до нуля. Сучасні часи вимагають від бізнесу швидкої адаптації до нових викликів і очікувань. постає питання щодо діяльності ефективного управлінця-лідера у ситуаціях, коли старі схеми прогнозування та управління вже не встигають забезпечувати прийняття зважених рішень. Ситуація вкрай потребує Agile-керівництва, оскільки сталі методи недостатньо дієві, щоб справлятися з сучасними проблемами. Американський вчений та трейдер Насим Талеб у своїй книзі "Антикрихкість: речі, які стають кращими через безлад" звернув увагу на те, що живі системи пристосовуються до складних змін за допомогою пильної уваги до того, що відбувається, оперативного зворотного зв'язку та "прилаштованої" взаємодії з навколишнім світом. Agility [гнучкість, адаптивність] за змістом означає швидке реагування на зворотний зв'язок. Якщо використати цей спосіб ефективного виживання для організації, поради будуть наступні: потрібно мати якісний контакт зі співробітниками різних рівнів і всіма залученими до бізнесу сторонами. Це і буде Agile-підхід, який було започатковано в IT-індустрії та який набуває популярності вже в багатьох галузях. Першими зворотний зв'язок від клієнтів, ринку, реакцію конкурентів відчувають як раз працівники команди, які знаходяться на передовій, контактуючи з цільовими аудиторіями день у день. Це основна підвалина Agile-лідерства: працівник відчуває більше і знає краще, як реагують клієнти, що їм подобається, а що вимагає доопрацювання. Саме тому Agility досягається завдяки лідерству, розподіленому по компанії. Сучасний Agile-лідер створює контекст, в якому глобальні питання вирішуються без його

прямого втручання. Лідер-управлінець має поступитись роллю героя на користь співробітників та членів команди. Залишити сцену та присвятити себе режисурі: свідомо сформувати ефективне середовище, в якому працюють команди. Для того, щоб децентралізація управління в компанії відбулася і стала ефективною, головному керівникові потрібно із лідера-командира трансформуватися у лідера-садівника. Стати тим, хто помічає і зрощує таланти, формує умови для розвитку людей, компанії та бізнесу в цілому. За своєю сутністю, синонім терміну "Agile-лідер" — це уможливлювач.

Розглянемо три умови гнучкого лідерства.

1. Ставимо чіткі цілі. Це означає наявність чіткої та зрозумілої мети — основи компанії та команди. Гнучкий лідер налаштовує свою команду, збалансовує, синхронізує та вирівнює, стежачи за тим, щоб всі працювали заради досягнення однієї мети. Гнучке(адаптивне) лідерство – це здатність лідера вести за собою в широкому діапазоні обставин, особливо в нових, мінливих та неоднозначних ситуаціях. Лідер формує та транслює своє бачення, свої цінності, при цьому надаючи можливість іншим людям та командам знайти свій шлях до поставленої мети. Магія відбувається тоді, коли поєднується коригування, синхронізація та автономність.

2. Формуємо структуру, виходячи з контексту. Більшість людей впевнені, що структура — це не про Agile. На превеликий подив, перше, на що звертають увагу при знайомстві з Agile-підходом і Agile-лідерством, — це мінімум планування. Agile-лідерство не є синонімом інтуїтивного несистемного опікування легітимізованим хаосом, як може видатись на перший погляд. Проте, саме структура та дисципліна є необхідними умовами. В рамках традиційного управління ми здебільшого описуємо структуру за допомогою організаційних схем і посадових інструкцій. В Agile-структурі визначаються ритуали, структура повноважень і способи оптимальної взаємодії в команді. Після створення нової структури або процедури має відбутися полегшення у роботі, зменшитися напруженість. Структура служить справі, цілям команди або організації, а не навпаки. Якщо після додавання нової структури продуктивність падає, це означає, що вона [структура] не є оптимальною. Намагайтеся звести бюрократію до мінімуму. В розрізі структури, Agility [гнучкість, адаптивність] полягає у швидкому реагуванні на внутрішній зворотний зв'язок щодо ефективності чинної моделі цієї структури: якщо можемо організуватись в інший продуктивніший спосіб, робимо це — вдосконалюємо нашу структуру і процеси. Фундаментальним блоком гнучкої організації є команда. Agile-лідер має відчувати динаміку командної роботи та вміти створювати високопродуктивні команди. Та, передусім, важливо знати, що саме перетворює структурний підрозділ вашої компанії у команду. Найвлучніше визначення Agile-команди — група людей, які мають спільну мету і потребують взаємодії один із одним для досягнення цієї мети.

3. Створюємо культуру. Для високої продуктивності хорошій команді потрібна психологічна безпека та тепла атмосфера. Завдання Agile-лідера — створити таку культуру, де невдача так само природна, як і успіх. В гнучкій організації основний лідер має побудувати культуру розширення прав та можливостей, довіри та відкритості, щоб люди могли зростати професійно та особисто. Культуру необхідно активно пропагувати особистим прикладом. Хоча, світогляд та культура, на перший погляд, здаються менш важливими, ніж інструменти та процеси, насправді, вони — потужна рухома сила трансформації. Одним із найважливіших елементів ефективної культури в команді й організації в цілому є відкритість до зворотного зв'язку в різних його варіаціях і напрямках: одноранговий зворотний зв'язок між колегами, уважність лідера до

зворотного зв'язку від членів своєї команди та, звичайно ж, регулярний зворотний зв'язок від лідера членам своєї команди. І під зворотним зв'язком розуміємо не тільки розвивальний його компонент, а й вдячність і похвалу [16].

Розглянемо пріоритетні напрямки розвитку ефективного лідерства.Це:

1. Готовність та здійснення креативних управлінських рішень, які розв'язують важливі, зокрема соціальні задачі.
2. Відповідальність не лише за прийняття управлінських рішень, а й наслідки їх реалізації.
3. Здатність бути відповідальним за прийняття управлінських рішень, навіть непопулярних, але які спрямовані на загальне суспільне благо.
4. Прийняття відповідальності не лише за успішні результати, а й певні прорахунки і помилки.
5. Прийняття управлінських рішень, які передусім розв'язують питання соціуму, а не власні амбіції лідера.
6. Врахування ціннісно-орієнтаційних установок співробітників та партнерів [5, С. 102–104].

Визначимо більш детально особливості структурного підходу при формуванні управлінського ефективного лідерства. Структурний погляд концептуалізує особистість лідера як складну структуру з характерними та відносно стабільними функціональними вимірами, які взаємодіють і реагують на мінливі внутрішні та зовнішні обставини. Цей погляд припускає внутрішню організацію психологічних процесів, які неможливо спостерігати безпосередньо, які лежать в основі згуртованості та спрямованості особистості в один момент і протягом більш тривалих періодів розвитку. Це також припускає, що лідери-управлінці мають здатність розробляти функціональні частини та нові способи організації цих частин. Термін структурний належить до відносин між різними рівнями або функціями особистості. Структурна модель, таким чином, пропонує структуру розвитку лідера, в якій різні аспекти особистості можуть бути інтегровані та зрозумілі у їхньому відношенні один до одного. З точки зору цієї структури, лідери не обов'язково пов'язані фіксованим поведінковим репертуаром або повторюваними тенденціями, керованими незмінними рисами. Натомість організаційні аспекти структури особистості визначають ступінь мінливості, послідовності, довговічності, стійкості та креативності реакцій особистості лідера в різних ситуаціях і в часі. Таким чином, є структури особистості лідера, які демонструють відносно фіксовані та вузькі реакції на різноманітні обставини, так само, як існують ті, які демонструють широкий спектр відповідей на ситуацію, що постійно змінюється. Дійсно, відмінності між структурами ("міжіндивідуальна мінливість") і всередині структур ("внутрішньо-індивідуальна мінливість") визначають, як конкретний лідер поводиться в конкретній ситуації. Вважається, що ефективні управлінці бізнес-лідери володіють особистісними структурами, здатними активно реагувати та адаптуватися до статичних та мінливих обставин у винахідливий спосіб. Такі особистісні структури не виявляють жодного обмеженого набору поведінки чи рис; скоріше, вони складні за організацією та змінюють (і, якщо потрібно, розвивають) нову поведінку чи риси, щоб пристосуватись, пом'якшити, оволодіти або вийти за межі складних ситуацій і стресорів, які їх оточують. Здатність керувати організацією у складних, мінливих і безпрецедентних умовах вимагає, як це не парадоксально, структури особистості лідера, яка є відносно стабільною та відкритою для змін. Стабільність, принаймні частково, стосується здатності протистояти зовнішньому тиску достатньо довго, щоб оцінити ситуацію та розглянути відповідні дії. Відкритість до змін передбачає здатність приймати нові способи

поведінки чи стратегії, коли старі вже нежиттєздатні [6, 7, 9].

Постає питання, як концептуалізувати структурні психологічні виміри, які створюють такий гнучкий баланс між стабільністю та змінами, баланс, необхідний для зародження та підтримки ефективного управлінського лідерства. Відповідь міститься в теорії активного копінгу, яка була розроблена Дж. Шананом (1967, 1985, 1990). Загалом ця теорія випливає з ідей Д. Рапапорта (1957), К. Роджерса (1961) та інших психологів "Его" та "Я" [13,14]. Его — або еквівалент у цих теоріях центрального організуючого органу особистості – має виконувати такі функції:

1. Справлятися з (пригнічувати або виражати, прямо чи опосередковано) біологічними та базовими потягами та потребами людини, такими як сексуальність і агресія.

2. Боротися з зовнішніми проблемами та загрозами (розвивати, змінювати, терпіти або захищатися від них).

3. Мати справу з індивідуальними бажаннями, навичками та потребами – тими аспектами мотивації, які виходять за межі біологічного задоволення та фізичного виживання.

4. Координувати засоби досягнення перших нечітких функцій таким чином, щоб створити відносно стабільну ідентичність із адекватним почуттям поваги та звершення.

Концептуально активний копінг є характеристикою психологічно здорової структури особистості лідера. Така структура має здатність витримувати напругу, притаманну відкритим сприйняттям внутрішніх і зовнішніх подій, які можуть бути загрозливими, складними або викликати конфлікт. Крім того, ця здорова структура зберігає здатність формулювати та виконувати стратегії для зустрічі, подолання або вирішення загроз, викликів і конфліктів, з якими вона стикається. Ці стратегії, свідомі чи несвідомі, призначені для оптимізації адаптивного балансу між вимогами, правилами та обмеженнями навколишнього середовища, з одного боку, і психологічними прагненнями, потребами та мораллю людини, з іншого боку. Активний копінг проявляється у схильності людини прагнути досягти особистих цілей і подолати труднощі, а не пасивно відступати або бути пригніченим розчаруванням, незалежно від того, чи виникає проблема в ньому самому, чи у зовнішньому середовищі. Активний копінг як структурна характеристика пов'язаний із відносно стабільною, хоча й складною, психологічною орієнтацією в часі та обставинах. Він не призначений для передбачення свідомо вибраних стратегій вирішення проблем, що стосуються конкретної ситуації. Це також не розглядається як риса у вузькому значенні слова. Ці останні підходи зосереджуються на специфічних для ситуації та часових вимірах індивідуального функціонування. У межах цього поточного стану людська поведінка за змістом є фрагментованою і реагує на фіксовані, методичні та, у багатьох відношеннях, механічні внутрішні думки чи схильності, або на зовнішній тиск і підкріплення. По суті, Отже, у людини немає іншого вибору, окрім як відповісти заздалегідь визначеним, обмеженим способом. Зі структурної точки зору активного копінгу, обмежений спосіб реакції когнітивних, поведінкових і рисових моделей є характерним для пасивного копінгу, схильності автоматично підкорятися внутрішнім або зовнішнім вимогам. Активний копінг навпаки передбачає можливість вийти за межі цих сценаріїв і вибрати (свідомо і несвідомо) з-поміж низки можливих реакцій ту, яка здається найбільш конструктивною для підтримки бажаного балансу між собою (включаючи власні цінності та переконання) і вимогами середовища. У багатьох випадках вибрана відповідь є новою, створеною для унікальної ситуації, яка виникає. Він сприяє здоровому зростанню особистості

та адаптації шляхом оптимізації адаптації до конкретної проблеми та сприяння постійній психологічній складності, диференціації, впевненості в собі та винахідливості. Успіх (і навіть невдача, якщо вона інтегрована в особистість) створює розширену базу емпіричних знань, яка робить можливими подальші дії, пов'язані з проблемою. Активні копери "живляться" досвідом; вони не тільки зберігають свої переживання та свої реакції на них; вони також синтезують цей досвід у свої організації. Ця інтегративна діяльність сприяє структурній складності психологічної системи, яка стає більш компетентною у своїй здатності витримувати напругу та розробляти нові стратегії для адаптації та зростання [11,12].

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок у даному напрямку. На основі проведеного нами дослідження ми дійшли наступних висновків:

1. Ефективне лідерство — це не просто набір навичок та якостей, але й стиль керівництва, який дозволяє досягти спільних цілей та впливати на інших. Ефективні лідери мають чітку візію та цілі, вміють мотивувати та керувати командою, а також володіють навичками ефективної комунікації та слухання. Застосування ефективного лідерства має великий потенціал у різних сферах життя: освітній, бізнес-сфері, військовій сфері, політичній сфері та ін.

2. В закладах вищої освіти має бути створене особливе соціокультурне середовище для формування ефективних лідерів-управлінців, постійного вдосконалення їхніх професійних та особистісних якостей, творчої співпраці викладачів і студентів, спільної активної діяльності. Тільки в цьому випадку ми можемо розраховувати на виконання місії — забезпечення всіх сфер розвитку держави ефективними керівниками — лідерами, здатними забезпечити підвищення якості життя, а також суспільний прогрес загалом.

3. Ефективні лідери-управлінці демонструють три тенденції, які відображають активний копінг: відносну автономію від групових цінностей і установок; відкритість синтезувати складність; готовність долати перешкоди в прагненні до довгострокових цілей. Ці тенденції відображають структурні психологічні умови багатьох специфічних, іноді і суперечливих якостей, які породжують ефективне лідерство. Воно живиться не лише енергією, наполегливістю та твердістю розуму, але й здатністю ефективно працювати в команді та здатністю виходити за межі групових норм, щоб створювати щось нове.

4. Пріоритетними напрямками розвитку ефективного лідерства є: 1) готовність та здійснення креативних управлінських рішень; 2) відповідальність не лише за прийняття управлінських рішень, а й наслідки їх реалізації ; 3) прийняття управлінських рішень, які передусім розв'язують питання соціуму, а не власні амбіції лідера; 4) врахування ціннісно-орієнтаційних установок співробітників та партнерів.

5. Структурний підхід концептуалізує особистість лідера як складну структуру з характерними та відносно стабільними функціональними вимірами, які взаємодіють і реагують на мінливі внутрішні та зовнішні обставини. Цей погляд припускає внутрішню організацію психологічних процесів, які неможливо спостерігати безпосередньо, але які лежать в основі згуртованості та спрямованості особистості в один момент і протягом більш тривалих періодів розвитку.

6. У навчальних планах, силабусах професійної підготовки фахівців у закладах вищої освіти приділяється недостатньо уваги впровадженню структурного підходу для розвитку лідерських якостей студентів, не враховуються нові політичні та соціально-економічні умови, потужний вплив на загальний стан виховної системи і на лідерство в студентських групах зокрема. Тому необхідним вважаємо доповнення процесу професійної підготовки студентів освітніми компонентами лідерської спрямованості.

Перспективою подальших розвідок у даному напрямку є впровадження в процес професійної підготовки студентів-іноземців елементів структурного підходу для формування лідерських якостей.

Список літератури

1. Брич Л., Криштанович М. Порівняльний аналіз становлення механізмів розвитку ресурсного потенціалу державного службовця в Європі та Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. URL: http://www.dy.nayka.com.ua (дата звернення: 18.05.2024).
2. Гонтар З. Ефективне лідерство як кадровий ресурс публічного управління. *Освітні обрії*. 2022. Вип. 1, № 54. С. 102–104. URL: https://jour-nals.pnu.edu.ua/index.php-/obrii/article/view/6296/6624 (дата звернення: 12.05.24).
3. Гура Т., Гуренко Ю. Особливості формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів в процесі професійної підготовки. *Теорія і практика управління соціальними системами. Щоквартальний науково-практичний журнал*. Харків: НТУ „ХПІ", 2021. № 3. С. 24–34.
4. Криштанович М. Методика навчання права: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021. 192 с.
5. Кудлай В. Відповідальне лідерство як складова стратегії сучасного агробізнесу. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством. *Матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф., м. Полтава, 31 берез. 2021 р., присвяч. пам'яті професора, засл. працівника вищ. школи Дмитра Мусійовича Фесенка: в 2-х ч. ПДАА*. Полтава, 2021. Ч. 2. С. 102–104.
6. Мирчук С. Що таке ефективне лідерство?. URL: https://repor-ter.zp.ua/shho-take-efektyvne-liderstvo.html (дата звернення: 25.05.2024).
7. Нестуля С. Дидактичні основи формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2019. 799 с.
8. Підлісна Т. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. *Право та державне управління*. 2021. Вип. 2. С. 158–174.
9. Полікашин В., Полікашин Ю., Поляков С. Основи управління і прийняття рішень у військовій справі: навч. посібник. Харків: Нац. юрид. акад. України, 2003. 120 с.
10. Сопівник Р. Діагностика сформованості лідерських якостей студентів-відмінників навчання аграрних ВНЗ. *Вісник Черкаського університету*. 2012. Вип. 24, № 237. С. 113–118.
11. Тіздейл Дж., Хьюз Дж. Ефективне лідерство та менеджмент: практичний посібник. Київ: Фенікс, 2013. 142 с.
12. Топ 6 ознак ефективних лідерів. URL: https://www.drivparts.com-/uk-ua/about-us/blog/top-six-qualities-our-most-effective-leaders-possess.html (дата звернення: 05.01.2024).
13. Чала Ю., Шахрайчук А. Психодіагностика: навч. посібник. Харків: НТУ "ХПІ", 2018. 246 с.
14. Шарма Р. Лідер без титулу. *Сучасна притча про справжній успіх у житті і в бізнесі*. URL: https://bookvoid-bc.com.ua/ua/p1592722738-lider-bez-titula.html (дата звернення: 18.04.2024).
15. Шоул Д. Методика навчання лідерства керівників нижчої ланки. *Управління людським потенціалом*. Вип. 1. 2011. С. 68–73.
16. Юрик О. Agile – лідерство – новий підхід до управління людьми у VUCA–світі. *Веб-сайт*. URL: https://www.develor.com.ua/agile (дата звернення: 05.03.2024).
17. Bernard M. Bass and Stogdill's handbook of leadership. *Theory, research,*

and managerial applications. New York: Free Press, London: Collier Macmillan, 1990. 1180 p.

18. Bennis W. On Becoming a Leader. *Reading*. Addison–Wesley, 1989. 432 p.

19. Bryman, A. Charisma and Leadership in Organization. *Sage Publication*. London, 1992. 324 p.

20. Dickson M. Research on Leadership in a Ci'onh Cultural Context: Progress and Raising new Questions, Den llartog D Making, J. Mitchelson", *The Leadership Quarterly*. 2003. Vol. 14.

21. Gardner J. The nature of Leadership, *The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership; Margaret Grogan*. Sun Francisco: Jossey–Bass A Wiley Brand. 2013. P. 39–47.

22. George G. Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *Human Relations*, 2000 Vol. 53

23. Goleman D. Leadership that Gets Results. Harvard Business Review. 2000. Vol. 78 (2). 14 p.

References:

1. Brych L., Kryshtanovych M. Porivnialnyi analiz stanovlennia mekhanizmiv rozvytku resursnoho potentsialu derzhavnoho sluzhbovtsia v Yevropi ta Ukraini [A Comparative Analysis of the Formation of Mechanisms for Developing the Resource Potential of Civil Servants in Europe and Ukraine]. *Public administration: improvement and development*. 2022. Available at: http://www.dy.nayka.com.ua (accessed: 18.05.2024).

2. Hontar Z. Efektyvne liderstvo yak kadrovyi resurs publichnoho upravlinnia [Effective leadership as a human resource of public administration.]. *Osvitni obrii*. 2022. Issue 1, no. 54. pp. 102–104. Available at: https://journals.pnu.edu.ua/index.php/obrii/article/view/6296/6624 (Accessed: 12.05.2024).

3. Hura T., Hurenko Yu. Osoblyvosti formuvannia liderskoi kompetentnosti maibutnikh ofitseriv v protsesi profesiinoi pidhotovky [Peculiarities of Forming Leadership Competence of Future Officers in the Process of Professional Training]. *Theory and practice of social systems management. Quarterly scientific and practical journal*. Kharkiv: NTU „KhPI", 2021. No. 3. pp. 24–34.

4. Kryshtanovych M. Metodyka navchannia prava [Methods of teaching law]. Navch. posibnyk. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniky, 2021. 192 p.

5. Kudlai V. Vidpovidalne liderstvo yak skladova stratehii suchasnoho ahrobiznesu. Aktualni problemy ta perspektyvy rozvytku obliku, analizu ta kontroliu v sotsialno-oriientovanii systemi upravlinnia pidpryiemstvom [Responsible leadership as a component of modern agribusiness strategy. Actual problems and prospects for the development of accounting, analysis and control in a socially oriented enterprise management system]. *Materialy IV Vseukr. nauk.-prakt. konf., m. Poltava, 31 berez. 2021 r., prysviach. pamiati profesora, zasl. pratsivnyka vyshch. shkoly Dmytra Musiiovycha Fesenka: v 2-h ch. PDAA*. Poltava, 2021. P. 2. pp. 102–104.

6. Myrchuk S. Shcho take efektyvne liderstvo? [What is effective leadership?]. Available at: https://repor-ter.zp.ua/shho-take-efektyvne-liderstvo.html (accessed: 25.05.2024).

7. Nestulia S. Dydaktychni osnovy formuvannia liderskoi kompetentnosti maibutnikh bakalavriv z menedzhmentu [Didactic bases of formation of leadership competence of future bachelors in management]. Monohrafiia. Poltava: PYET, 2019. 799 p.

8. Pidlisna T. Suchasni pidkhody do rozvytku liderstva v orhanakh publichnoi vlady [Modern approaches to leadership development in public authorities]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*. 2021. Issue 2. pp. 158–174.

9. Polikashyn V., Polikashyn Yu., Poliakov S. Osnovy upravlinnia i pryiniattia rishen u viiskovii spravi [Fundamentals of management and decision-making in military

affairs]. Navch. posibnyk. Kharkiv: Nats. yuryd. akad. Ukrainy, 2003. 120 p.

10. Sopivnyk R. Diahnostyka sformovanosti liderskykh yakostei studentiv-vidminnykiv navchannia ahrarnykh VNZ [Diagnostics of the Formation of Leadership Qualities of Excellent Students of Agricultural Universities]. *Visnyk Cherkaskoho universytetu*. 2012. Issue 24, no. 237. pp. 113–118.

11. Tizdeil Dzh., Khiuz Dzh. Efektyvne liderstvo ta menedzhment [Effective leadership and management]. Praktychnyi posibnyk. Kyiv: Feniks, 2013. 142 p.

12. Top 6 oznak efektyvnykh lideriv [Top 6 signs of effective leaders]. Available at: https://www.drivparts.com-/uk-ua/about-us/blog/top-six-qualities-our-most-effective-leaders-possess.html (accessed: 05.01.2024).

13. Chala Yu., Shakhraichuk A. Psykhodiahnostyka [Psychodiagnostics]. Navch. posibnyk. Kharkiv: NTU "KhPI", 2018. 246 p.

14. Sharma R. Lider bez tytulu [Leader without a title]. *Suchasna prytcha pro spravzhnii uspikh u zhytti i v biznesi*. Available at: https://bookvoid-bc.com.ua/ua/p1592722738-lider-bez-titula.html (Accessed: 18.04.2024).

15. Shoul D. Metodyka navchannia liderstva kerivnykiv nyzhchoi lanky [Methodology of leadership training for junior managers]. *Upravlinnia liudskym potentsialom*. Issue 1. 2011. pp. 68–73.

16. Yuryk O. Agile – liderstvo – novyi pidkhid do upravlinnia liudmy u VUCA–sviti [Agile leadership — a new approach to managing people in the VUCA world]. *Veb-sait*. Available at: https://www.develor.com.ua/agile (accessed: 05.03.2024).

17. Bernard M. Bass and Stogdill's handbook of leadership. *Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press, London: Collier Macmillan, 1990. 1180 p.

18. Bennis W. On Becoming a Leader. *Reading*. Addison–Wesley, 1989. 432 p.

19. Bryman, A. Charisma and Leadership in Organization. *Sage Publication*. London, 1992. 324 p.

20. Dickson M. Research on Leadership in a Ci'onh Cultural Context: Progress and Raising new Questions, Den llartog D Making, J. Mitchelson", *The Leadership Quarterly*. 2003. Vol. 14.

21. Gardner J. The nature of Leadership, *The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership; Margaret Grogan*. Sun Francisco: Jossey – Bass A Wiley Brand. 2013. pp. 39–47.

22. George G. Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *Human Relations*, 2000 Vol. 53.

23. Goleman D. Leadership that Gets Results. Harvard Business Review. 2000. Vol. 78 (2). 14 p.

Стаття надійшла до редколегії 21.08.2024