

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-56>

УДК 005.96-052:316.47:159.947.5

РОЛЬ СОЦІАЛЬНИХ (М'ЯКИХ) НАВИКІВ І МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ДЛЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

THE ROLE OF SOCIAL (SOFT) SKILLS AND MOTIVATIONAL MECHANISMS IN DEVELOPING THE LEADERSHIP POTENTIAL OF TOP-MANAGEMENT EMPLOYEES OF ENTERPRISES

Зачосова Наталія Володимирівнадоктор економічних наук, професор,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8469-3681>**Носань Наталія Сергіївна**доктор економічних наук, професор,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4005-8333>**Брайко Катерина Станіславівна**здобувачка освіти рівня «магістр»,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7725-0863>**Zachosova Nataliia, Nosan Nataliia, Brayko Kateryna**
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

У статті досліджено аспекти розвитку лідерського потенціалу працівників в умовах сучасних бізнес-викликів та кадрового дефіциту. Обґрунтовано важливість лідерства як конкурентної переваги компаній. Проаналізовано сутність поняття лідера та узагальнено основні ідеї теорій лідерства. Виявлено перелік соціальних (м'яких) компетенцій, недостатній рівень розвитку яких в управлінському персоналі вітчизняних підприємств є перешкодою для виявлення лідерських якостей. Запропоновано модель формування та розвитку лідерського потенціалу, що поєднує етапи усвідомлення прагнення до лідерства, розвитку конкретних лідерських навичок і формування здатності до управління колективом. Підкреслено необхідність комплексного підходу до розвитку лідерського потенціалу, який містить управлінські впливи та особисту ініціативу працівника, а також використання мотиваційних механізмів для подолання опору змінам.

Ключові слова: соціальні (м'які) навички, лідерство, управління персоналом, мотивація, лідерський потенціал, управлінець.

The article explores the topical aspects of developing the leadership potential of employees in enterprises operating under the conditions of contemporary business challenges and the shortage of personnel. The purpose of the publication is to specify the role of social skills and motivational mechanisms for the effective development of the leadership potential of enterprise management personnel. The research methodology is based on the use of methods of content analysis of scientific literature, synthesis and systematization of leadership theories, and a graphical method of visualization of author's generalizations and intermediate conclusions. The study substantiates the importance of leadership as a crucial intangible competitive advantage for companies, enabling strategic business survival even amidst economic and social turbulence. The essence of the concept of a leader is analyzed, and the fundamental ideas of leadership theories are generalized, providing a theoretical framework for understanding leadership development. A key finding of the research is the identification of a list of social (soft) competencies that are insufficiently developed among the personnel of domestic enterprises, thus posing a significant obstacle to the manifestation of leadership qualities. To address the identified challenges, the article proposes a multi-level systematic

model for the formation and development of leadership potential within enterprises. This model encompasses sequential stages: fostering a fundamental awareness of the aspiration for leadership; the targeted development of specific leadership skills; and the final stage of cultivating and strengthening the abilities for people management, team motivation, and inspiring colleagues for effective collaboration, alongside the development of core professional skills relevant to the specific company, including familiarity with its corporate information environment, understanding of its strategy, personnel policy, business model, and stakeholder interests. The practical value of the article lies in the possibility of its use by company management as an information basis for modernization of personnel policies in accordance with the concept of human-centrism in organizational management.

Keywords: social (soft) skills, leadership, human resources management, motivation, leadership potential, manager.

Постановка проблеми. В умовах зміщення акцентів ведення сучасного бізнесу з матеріальної сфери в нематеріальну, все більше уваги сучасних дослідників починає приділятися аспектам розвитку професійних якостей менеджерів підприємств, установ, організацій. Інтелектуальний потенціал, яким володіють сучасні компанії у форматі кадрового ресурсу, стає їх визначальною конкурентною перевагою на ринках товарів і послуг, відмінною рисою, яка вирізняє їх поміж конкурентів та дає економічну здатність до стратегічного виживання бізнесу навіть в умовах економічної та соціальної турбулентності. Виділення у штаті працівників і розвиток осіб, здатних очолити колективи та команди у організаційній структурі підприємства стає важливим завданням для топ-менеджменту, на виконання якого компанії готові виділяти значні матеріальні та часові ресурси. Відтак, розвиток лідерства та управління талантами – це нові актуальні напрямки для наукових досліджень та для втілення на практиці найбільш ідей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

вітчизняній науковій думці широко обговорюються різні аспекти розвитку лідерського потенціалу – починаючи від формування лідерських якостей у молоді, і закінчуючи проблемними аспектами відсутності лідерських ініціатив у поведінці управлінського персоналу сучасних підприємств. Наприклад, Ареф'єва О. В., Ареф'єв С. О. вивчають роль лідерства у стратегічному управлінні адаптивністю підприємницької діяльності [1], Байрамова О. В., Андрончик Ю. М., Йохна М. А. конкретизують роль ефективного лідера у сучасному менеджменті, роблячи акцент на навички та властивості лідерської поведінки працівника [2], Вавдіюк Н. С. ідентифікує можливості удосконалення вибору стилів лідерства в ситуаційному менеджменті [3], Вінс В. А., Заболотна Ю. В. досліджують

типологію стилів лідерства та психологічні особливості реалізації лідерського потенціалу керівного складу організації [4], Голобородько Т. В., Адамовська В. С. акцентують увагу на аспекті лідерства та менеджменту для впровадження інновацій у забезпеченні цифрових трансформацій бізнесу [5], а також у тандемі з Бурковою Л. А. узагальнюють етичні аспекти лідерства в управлінській практиці та акцентують увагу на ролі інформаційного забезпечення та менеджменту персоналу в умовах розвитку цифрового суспільства [6]; Кожушко Л. Ф., Фроленкова Н. А., Кожушко Л. Ф. обґрунтовують гіпотезу, у якій лідерство позиціонується як необхідна складова сучасного менеджменту під час розроблення стратегій розвитку лідерського потенціалу та є передумовою ефективної системи менеджменту організації [7; 8]. Не менш цікавими та важливими у контексті цього дослідження вважаємо публікації авторства таких вчених, як Куций О. А., що окреслює сучасний стан менеджменту та лідерства в організаційно-психологічному вимірі та пропонує науковій спільноті власну критику управлінських теорій та аналіз емпіричних даних [9], Мазницький Б. Ю., Хаврова К. С., які уточнюють спільні та відмінні риси лідерства та менеджменту [10], Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А., у працях яких лідерство описане як феномен сучасного менеджменту [11], Митрофанова Г. Я., Євтушенко О. А., Глухий А. О., які наголошують на ролі мотивації для досягнення успіху у процесі професійного становлення потенційних керівників-лідерів [12], Судук О. Ю., Щербакова А. С., що опікуються особливостями забезпечення лідерської ефективності в системі менеджменту організації [13], Фроленкова Н. А., яка звертається до потреби розвитку у лідерів соціальних навичок, акцентуючи увагу на комунікативній компетентності лідера в управлінні командою та у кадровому менеджменті [14], Шевяков О. який пропонує

власне бачення моделі лідерського потенціалу фахівця [15].

Невирішені частини загальної проблеми, які досліджуються у статті. Контент-аналіз фахової літератури дає змогу дійти висновку, що аспект лідерства вивчається вченими у різних дослідницьких площинах: економічній, управлінській, психологічній, освітній. Однак, тенденції сучасного світу BANI призводять до постійних трансформацій і зміни переліку актуальних навиків, якими має володіти лідер, а за умови, що така особа має владу керувати іншими людьми, як це робить менеджер підприємства, призводять до необхідності постійно переглядати та доповнювати особливості реалізації процесів формування та розвитку лідерського потенціалу управлінського персоналу на науково-теоретичному та прикладному рівнях.

Мета дослідження (постановка завдання). Метою публікації є конкретизація ролі соціальних навиків і мотиваційних механізмів для ефективного розвитку лідерського потенціалу управлінського персоналу.

Виклад основного матеріалу. Концептуальні засади лідерства беруть свій початок у далекому минулому, а сучасний науковий інтерес до вивчення можливостей формування та розвитку лідерського потенціалу працівників суб'єктів господарювання пов'язаний із необхідністю створення на підприємствах кадрового резерву високої якості для заповнення майбутніх вакантних посад, які неодмінно з'являться у зв'язку зі стрімкою втратою людського капіталу. Проблеми кадрового голоду активізувалися від початку повномасштабного вторгнення, адже під впливом ризиків війни населення України працездатного віку суттєво зменшилось як у кількісному, так і у якісному вимірі. Вивчення тенденцій вітчизняного ринку праці демонструє дефіцит професіоналів – фахівців у вузьких спеціалізаціях, а також управлінців, здатних демонструвати не лише високий рівень професіоналізму, але сміливість брати на себе відповідальність, надихати та мотивувати команди для досягнення високих виробничих результатів. Описані соціальні (м'які) компетентності та здатності притаманні лідерам, тобто людям, які тяжіють до досягнення поставлених цілей, прагнуть очолювати та вести за собою колектив. Формування таких якостей є актуальною сучасною проблемою у царині досліджень практик управління та адміністрування.

Реалізація потенціалу лідерства вважається важливою складовою забезпечення адаптивності в стратегічному управлінні [1, с. 139]. Фроленкова Н. А. наголошує, що лідер – це член групи, найбільш авторитетна особистість, яка відіграє центральну роль в організації спільної діяльності, а також регулює взаємини в групі, ухвалює відповідальні рішення у конкретних ситуаціях [14, с. 350]. Лідер у сучасному розумінні цього слова – це представник групового життя певної сукупності осіб, який має право чинити особистий вплив на процеси вирішення колективних завдань, а також на поведінку цього колективу та дії окремих його членів. Кожушко Л. Ф., Щербакова А. С. підкреслюють, що з одного боку, лідерство розглядається як наявність певного набору якостей, притаманних тим, хто успішно впливає на інших, з іншого, лідерство – це процес несилowego впливу у напрямку досягнення організацією своїх цілей [8, с. 87].

Рис. 1. узагальнює основні ідеї та характерні риси теорій лідерства

На сучасному етапі розвитку HR-менеджменту спостерігається змішування та компонування різних теорій лідерства, що найкраще відповідають потребам бізнесу в умовах невизначеності та ризиків. Байрамова О. В., Андрончик Ю. М., Йохна М. А. вважають, що у системі менеджменту лідерство проявляється за трьома напрямками: організація та корекція діяльності персоналу, мотивація діяльності колективу, забезпечення представництва колективу перед топ-менеджментом [2].

Куций О. А. пише: «складно сперечатися з тим, що роль керівника в організації, а тим більше лідера в ній чи в інших соціальних групах залишається бути потужною силою та фактором діяльності підпорядкованої групи» [9, с. 85]. Соціальні (м'які) навики, так звані софт скілз, є дуже важливими для формування якостей лідера. Деяким людям вони дістаються від народження, іншим доводиться їх розвивати у собі впродовж життя. Мотивація та самомотивація відіграють важливу роль у цьому процесі. Вавдіюк Н. С. наполягає, що завдання керівника структурного підрозділу полягає в тому, щоб забезпечити сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі та обрати такий стиль управління та лідерства, який сприятиме підвищенню показників результативності [3, с. 63]. Для такого вибору соціальні навикі також відіграють важливу роль.

Теорія людських рис	Лідери мають унікальні риси, які отримують при народженні або розвивають впродовж життя
Поведінкова теорія	Лідер обирає стиль поведінки – орієнтація на завдання, або орієнтація на людей, які вважають його лідером
Ситуативна теорія	Поведінка лідера є вимушеною реакцією людини на обставини оточуючого середовища
Теорія трансформаційного та транзакційного лідерства	Лідер надихає і мотивує, нагороджує за якісно виконані завдання і карає за непослух
Теорія служіння команді	Лідерство – це служіння спільній цілі і колективу. Лідер – це слуга команди, який має весь час ставати кращою версією себе
Харизматична теорія	Харизма забезпечує лідеру авторитет у колективі; люди вірять у харизматичного лідера, готові його слухати і слухатись
Адаптивна теорія	Лідер мобілізує людей, аби спільними діями подолати виклики та адаптуватись до нових умов
Теорія цифрового лідерства	Лідер повинен володіти цифровими технологіями для того, аби забезпечити переваги послідовникам
Теорія емоційного лідерства	Для лідера характерне домінування soft skills (а саме емоційні компетенції) над hard skills (професійними навиками)
Теорія автентичного лідерства	Лідер діє на основі глибоких переконань, колективних цінностей, прозорості вчинків і внутрішньої чесності
Теорія спільного лідерства	Команди не має єдиного визнаного лідера; кожен пропонує ідеї, несе відповідальність і отримує заохочення

Рис. 1. Основні ідеї та характерні риси теорій лідерства

Джерело: сформовано авторами за даними [1–16]

Однією з актуальних проблем управління розвитком лідерського потенціалу працівників підприємства є відсутність комплексного підходу до цього процесу. У ряді випадків компанії ініціюють розвиток якоїсь однієї компетенції, що притаманна лідеру, наприклад, креативності, комунікабельності або здатності ефективно управляти часом, не звертаючи увагу на розвиток інших соціальних і професійних навиків, які є необхідними для сучасного лідера. Зокрема, мало уваги приділяється формуванню навиків цифрової грамотності управлінського персоналу, їх здатності до медіації, ефективних переговорів та вирішення конфліктів між працівниками.

Розвиток лідерського потенціалу на рівні суб'єктів господарювання – це комплексне застосування управлінських підходів і інструментів менеджменту для планування, орга-

нізації, реалізації, мотивації та контролю заходів, направлених на формування компетенцій, необхідних працівнику для того, аби мати можливість виявити свої лідерські здібності, сформувати набір знань та вмінь, необхідних для очолення трудових колективів і команд, для надихання колег до реалізації спільної мети та для мотивування їх до активної творчої праці.

Лідер і керівник у колективі – це не завжди одна і та сама людина. Але синергетичний вплив цих ролей на управлінський процес доводить максимальний рівень своїй ефективності, коли лідер і керівник – одна особа. Стиль лідерства – це суто індивідуальне явище, яке визначається індивідуально-психологічними характеристиками конкретної особистості, відображає особливості роботи з людьми та технологію прийняття рішень

саме цим конкретним лідером [4, с. 197]. До основних характеристик лідерства Мазницький Б. Ю., Хаврова К. С. відносять: візіонерство, інноваційність, емоційний інтелект, стратегічне мислення; натомість, основні навички менеджера, на їх думку, це: організаційні навички, аналітичне мислення, увага до деталей, орієнтація на результат [10]. Однак, і лідер, який займає керівну посаду, і менеджер повинні володіти всіма методами управління людьми і вміти підібрати в кожному разі найбільш ефективний метод [11, с. 91]. Судук О. Ю., Щербакова А. С. вважають, що при виборі стилю управління, лідер повинен враховувати закони менеджменту, які визначають об'єктивні складові стилю. Незнання законів можна частково компенсувати мистецтвом управління [13, с. 308].

Рис. 2 унаочнює компетенції яких не вистачає управлінському персоналу, для того, аби бути лідерами у колективі.

З позиції менеджменту організації, лідерський потенціал може вважатися важливим нематеріальним ресурсом, потрібним для її сталого розвитку, оскільки особи з високим рівнем лідерського потенціалу, за умови вчинення дій щодо його розвитку та використання для досягнення цілей бізнесу, можуть стати джерелом якісних стратегічних змін, активаторами для започаткування та поширення інновацій та комплексної перебудови бізнес-процесів під вимоги цифровізації економічного середовища. Отже, менеджменту вітчизняних підприємств потрібно відшукати способи та засоби, якими можна послуговуватись для формування та розвитку у працівників компетенцій, перерахованих на рис. 2.

Для вирішення проблеми розвитку лідерських якостей та лідерського потенціалу у менеджерів компаній пропонуємо формалізувати процес формування та розвитку лідерського потенціалу, визначивши його як бага-



Рис. 2. Соціальні (м'які) компетенції, яких не вистачає управлінському персоналу, для того, аби бути лідерами у колективі

Джерело: сформовано авторами

торівневий системний управлінський процес, що передбачає послідовне розкриття, розвиток, стимулювання та вдосконалення професійних, особистісних, емоційних і поведінкових характеристик індивіда, які у своїй сукупності дозволяють йому ефективно виконувати функції лідера у колективі. Голобородько Т. В., Адамовська В. С. вважають, що позитивна (тобто конструктивна) лідерська поведінка передбачає інновації послідовників. Наявність харизматичного лідера для наслідування іншими (особиста ідентифікація з лідером) може фактично перешкодити співробітникам продемонструвати свій власний інноваційний блиск [5, с. 144]. Рис. 3 демонструє поетапний підхід формування та розвитку лідерського потенціалу працівників підприємств.

Лідери служать взірцем для своїх послідовників і демонструють поведінкові межі, встановлені в організації [6, с. 50]. Для комплексного розвитку потенціалу лідера потрібно одночасне застосування заходів управлінського впливу щодо працівника на трьох

основних рівнях формування лідера. На рівні фундаментального усвідомлення прагнення до лідерства, яке засновується на наявності або відсутності у працівника схильності до лідерства та здатності до розвитку цих якостей, необхідно оцінити рівень соціальних навиків працівника, його емоційної здатності до самоконтролю та опору стресу. Також важливо розуміти рівень розвитку інтелектуальних здібностей працівника, його спроможність до стратегічного та критичного мислення, здатність вирішувати складні завдання, використовуючи для цього можливості комунікації з колегами.

На другому рівні фахівцями розвиваються у обраного працівника конкретні навички лідера, такі як схильність до мотивування оточуючих, енергійність, амбіційність до руху кар'єрною траєкторією продуктивність та спроможність ризикувати. На третьому фінальному етапі формуються та посилюються здатності до управління людьми, до мотивування колективів та натхнення членів команд до ефективної спільної праці, а також робиться опір на фор-



Рис. 3. Етапи формування лідерського потенціалу менеджерів підприємств шляхом розвитку у них соціальних навиків і використання мотиваційних механізмів

Джерело: сформовано автором

мування суто професійних навичок роботи у конкретній компанії: вміння працювати у її корпоративному інформаційному середовищі, розуміння основ стратегії, кадрової політики, моделі бізнесу, інтересів стейкхолдерів, тощо.

Лідер – це людина, яка бажає не тільки знайти себе у житті, а й реалізувати себе у ньому: повністю, до кінця вичерпавши внутрішній потенціал [15, с. 349]. Вирішення проблем розвитку лідерського потенціалу працівників залежить як від управлінської політики у царині HR-менеджменту суб'єкта господарювання, так і власне від людини, яка прагне розвинути в собі лідерські якості. Без ініціативи працівника топ-менеджерам важко зрозуміти, що він прагне розвитку та бажає взяти на себе роль лідера.

Висновки. Проведене дослідження дало змогу зробити такі висновки.

Лідер у сучасному розумінні цього слова – це представник групового життя певної сукупності осіб, який має право чинити особистий вплив на процеси вирішення колективних завдань, а також на поведінку цього колективу та дії окремих його членів. Для розуміння сутності лідера використовуються такі характеристики людини, яка може претендувати на це звання, як самоменеджмент, прагнення бути першим, компетентність, креативність, сміливість брати на себе відповідальність, підтримка та допомога іншим, цілеорієнтованість, вмотивованість та стратегічне мислення.

За результатами проведеного дослідження було визначено соціальні компетенції, яких не вистачає персоналу вітчизняних компаній для того, аби бути лідерами в колективі. Формування цих soft skills перебуває в основі викликів, із якими зустрічається процес розвитку лідерського потенціалу у сучасних організаціях. Це такі компетенції, як: вміння чітко встановлювати цілі, стратегічні і оперативні; здатність до критичного мислення; ефективний тайм менеджмент; стратегічне мислення на перспективу; здатність до управління конфліктами та попередження напруги в колективі; медіація та вміння вести перемовини; творчий підхід до вирішення проблемних ситуацій, які виникають в колективі; вміння знаходити та аналізувати інформацію, передбачати подальший розвиток подій; вміння управляти людьми та розподіляти ресурси, а також емоційність, емпатія, співчутливість. Розвиток цих навичок може ініціюватись топ-менеджментом компаній для формування у штаті якісного кадрового резерву для заповнення вакантних управлінських посад, але також повинен не мати супротиву з боку працівника. Для цього доцільно використовувати мотиваційні механізми, здатні безболісно подолати опір змінам від персоналу.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці основ кадрової політики сучасного підприємства, яка буде спрямована на розвиток лідерського потенціалу як управлінців, так і рядових виконавців рутинних операцій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ареф'єва О. В., Ареф'єв С. О. Потенціал лідерства в стратегічному управлінні адаптивністю підприємницької діяльності. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 2. С. 134–144.
2. Байрамова О. В., Андрончик Ю. М., Йохна М. А. Роль ефективного лідера у сучасному менеджменті: навички та властивості. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/2878/2914> (дата звернення: 05.05.2025).
3. Вавдіюк Н. С. Удосконалення вибору стилів лідерства в ситуаційному менеджменті. *Економічний форум*. 2021. № 2. С. 62–74.
4. Вінс В. А., Заболотна Ю. В. Типологія стилів лідерства та психологічні особливості реалізації лідерського потенціалу керівного складу організації. *Габітус*. 2022. Вип. 43. С. 195–199.
5. Голобородько Т. В., Адамовська В. С. Лідерство та менеджмент впровадження інновацій у забезпеченні цифрових трансформацій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 9. С. 142–149.
6. Голобородько Т. В., Буркова Л. А. Етичні аспекти лідерства в управлінській практиці: роль інформаційного забезпечення та менеджменту персоналу в умовах розвитку цифрового суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 14. С. 47–54.
7. Кожушко Л. Ф., Фроленкова Н. А. Лідерство як необхідна складова сучасного менеджменту: стратегія розвитку лідерського потенціалу. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2021. Вип. 4. С. 36–48.
8. Кожушко Л. Ф., Щербакова А. С. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2020. Вип. 4. С. 85–95.

9. Куций О. А. Сучасний стан менеджменту та лідерства в організаційно-психологічному вимірі: критика теорії та аналіз емпіричних даних. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*. 2022. Вип. 6. С. 85–89.
10. Мазницький Б. Ю., Хаврова К. С. Лідерство та менеджмент: спільне та відмінне. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4624/4663> (дата звернення: 05.05.2025).
11. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 88–91.
12. Митрофанова Г. Я., Євтушенко О. А., Глухий А. О. Роль мотивації досягнення успіху у процесі професійного становлення потенційних керівників-лідерів. *European vector of economic development*. 2023. № 2. С. 84–100.
13. Судук О. Ю., Щербакова А. С. Особливості забезпечення лідерської ефективності в системі менеджменту організації. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2023. Вип. 2. С. 305–312.
14. Фроленкова Н. А. Комунікативна компетентність лідера в управлінні командою та кадровому менеджменті. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2023. Вип. 2. С. 349–358.
15. Шевяков О. Моделювання лідерського потенціалу фахівця. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2024. Vol. 2. С. 349–352.

REFERENCES:

1. Arefieva O. V., Arefiev S. O. (2021). Potentsial liderstva v stratehichnomu upravlinni adaptivnistiu pidpriemnytskoi diialnosti [Leadership potential in the strategic management of business adaptability]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki – Economic Bulletin of Dnipro Polytechnic*, no. 2, pp. 134–144.
2. Bairamova O. V., Andronchuk Yu. M., Yokhna M. A. (2024). Rol efektyvnoho lidera u suchasnomu menedzhmenti: navychky ta vlastyvoli [The role of an effective leader in modern management: skills and qualities]. *Efektivna ekonomika – Efficient Economy*, no. 1. Retrieved from: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2878/2914> (accessed on 5 May 2025).
3. Vavdiuk N. S. (2021). Udoskonalennia vyboru styliv liderstva v sytuatsiinomu menedzhmenti [Improving the choice of leadership styles in situational management]. *Ekonomichnyi forum – Economic Forum*, no. 2, pp. 62–74.
4. Vins V. A., Zabolotna Yu. V. (2022). Typolohiia styliv liderstva ta psykholohichni osoblyvosti realizatsii lider-skoho potentsialu kerivnoho skladu orhanizatsii [Typology of leadership styles and psychological features of realization of leadership potential of the management staff of the organization]. *Habitus*, vol. 43, pp. 195–199.
5. Holoborodko T. V., Adamovska V. S. (2023). Liderstvo ta menedzhment vprovadzhenia innovatsii u zabezpechenni tsyfrovykh transformatsii [Leadership and management of innovation implementation in ensuring digital transformations]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investment: Practice and Experience*, no. 9, pp. 142–149.
6. Holoborodko T. V., Burkova L. A. (2023). Etychni aspekty liderstva v upravlinskii praktytsi: rol informatsiinoho zabezpechennia ta menedzhmentu personalu v umovakh rozvytku tsyfrovoho suspilstva [Ethical aspects of leadership in management practice: the role of information support and personnel management in the context of the development of the digital society]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investment: Practice and Experience*, no. 14, pp. 47–54.
7. Kozhushko L. F., Frolenkova N. A. (2021). Liderstvo yak neobkhidna skladova suchasnoho menedzhmentu: stratehiia rozvytku lider-skoho potentsialu [Leadership as a necessary component of modern management: strategy for the development of leadership potential]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Ekonomichni nauky – Bulletin of the National University of Water Management and Nature Resources Use. Economic Sciences*, vol. 4, pp. 36–48.
8. Kozhushko L. F., Shcherbakova A. S. (2020). Liderstvo yak peredumova efektyvnoi systemy menedzhmentu orhanizatsii [Leadership as a prerequisite for an effective management system of the organization]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Ekonomichni nauky – Bulletin of the National University of Water Management and Nature Resources Use. Economic Sciences*, vol. 4, pp. 85–95.
9. Kutsyi O. A. (2022). Suchasnyi stan menedzhmentu ta liderstva v orhanizatsiino-psykholohichnomu vymiri: krytyka teorii ta analiz empyrychnykh danykh [The current state of management and leadership in the organizational and psychological dimension: criticism of the theory and analysis of empirical data]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Psykholohiia – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Psychology*, vol. 6, pp. 85–89.

10. Maznytskyi B. Yu., Khavrova K. S. (2024). Liderstvo ta menedzhment: spilne ta vidminne [Leadership and management: common and different]. *Efektivna ekonomika – Efficient Economy*, no. 9. Retrieved from: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4624/4663> (accessed on 5 May 2025).
11. Markina I. A., Voronina V. L., Dmytrenko I. A. (2020). Liderstvo yak fenomen suchasnogo menedzhmentu [Leadership as a phenomenon of modern management]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, no. 159, pp. 88–91.
12. Mytrofanova H. Ya., Yevtushenko O. A., Hlukhyi A. O. (2023). Rol motyvatsii dosiahnennia uspikhu u protsesi profesiinoho stanovlennia potentsiinykh kerivnykiv-lideriv [The role of achievement motivation in the process of professional development of potential managerial leaders]. *European vector of economic development*, no. 2, pp. 84–100.
13. Suduk O. Yu., Shcherbakova A. S. (2023). Osoblyvosti zabezpechennia liderskoi efektyvnosti v systemi menedzhmentu orhanizatsii [Features of ensuring leadership efficiency in the management system of the organization]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Ekonomichni nauky – Bulletin of the National University of Water Management and Nature Resources Use. Economic Sciences*, vol. 2, pp. 305–312.
14. Frolenkova N. A. (2023). Komunikatyvna kompetentnist lidera v upravlinni komandoiu ta kadrovomu menedzhmenti [Communicative competence of a leader in team management and personnel management]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Ekonomichni nauky – Bulletin of the National University of Water Management and Nature Resources Use. Economic Sciences*, vol. 2, pp. 349–358.
15. Sheviakov O. (2024). Modeliuvannia liderskoho potentsialu fakhivtsia [Modeling the leadership potential of a specialist]. *Challenges and Issues of Modern Science*, vol. 2, pp. 349–352.