

Хмельницький національний університет
Факультет здоров'я, психології, фізичної культури та спорту
Кафедра психології та педагогіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА ДИПЛОМНА РОБОТА

Перший (бакалаврський)

Освітній рівень

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ
ЯКОСТЕЙ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ

Назва теми

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 053 «Психологія»

Шифр і назва спеціальності

Шифр 19054

номер ІНП

Виконала: студентка 5-го курсу, ППЗ-19-1


Підпис

Анна НОВОСАД

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник к. психол. н, доцент


Підпис

Олена КУЛЕШОВА

Ім'я ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Зав. кафедри психології та педагогіки

д. психол. н., професор


Підпис

Таїсія КОМАР

Ім'я ПРІЗВИЩЕ

10 червня 2024 р.

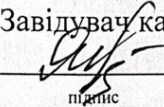
Хмельницький 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет здоров'я, психології, фізичної культури та спорту
Кафедра психології та педагогіки
Освітній рівень Перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність 053 Психологія
Освітня програма Освітньо-професійна програма Психологія

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри психології та педагогіки

 Таїсія КОМАР

підпис

протокол № 5 від 14 грудня 2023 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Анни НОВОСАД

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

1. Тема кваліфікаційної дипломної роботи: «Соціально-психологічні детермінанти розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів»

Керівник кваліфікаційної дипломної роботи: Олена КУЛЕШОВА, кандидат психологічних наук, доцент

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 15 лютого 2024 р. № 8

2. Строк подання здобувачем роботи на кафедру 10 червня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: матеріали звіту з переддипломної практики, комплекс методів та методик дослідження: опитувальник «Стиль саморегуляції поведінки» (В. Моросанова); методики «Багатофакторний опитувальник лідерства» (В. Bass & В. Avolio); «Діагностика мотивації до успіху» (Т. Елерса).

4. Зміст кваліфікаційної дипломної роботи (перелік питань, які потрібно розробити): вступ, розділ 1 Теоретичні аспекти дослідження проблеми розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів, проблема лідерства: поняття та характеристики, лідерські якості в структурі професійної компетентності менеджерів, соціально-психологічні фактори, що впливають на розвиток лідерських якостей майбутніх менеджерів, висновки до розділу; розділ 2 Емпіричне дослідження соціально-психологічних детермінант розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів, організація, процедура та методики дослідження, аналіз результатів дослідження лідерських якостей майбутніх менеджерів, тренінгова програма розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів, висновки до розділу; висновки, перелік джерел посилання.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) 3 таблиці, 5 рисунків.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

Дата видачі завдання 14 грудня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної дипломної роботи	Строк виконання етапу роботи	Примітка
1	Вибір теми дослідження. Визначення об'єкта і предмета дослідження, постановка мети і завдань.	До 01.10. 2023 р.	виконано
2	Визначення теоретико- методологічних засад дослідження. З'ясування актуальності проблеми.	До 01.12. 2023 р.	виконано
3	Оформлення вступу кваліфікаційної дипломної роботи.	До 01.02. 2024 р.	виконано
4	I розділ кваліфікаційної дипломної роботи.	До 01.03. 2024 р.	виконано
5	II розділ кваліфікаційної дипломної роботи.	До 01.04. 2024 р.	виконано
6	Загальні висновки.	До 01.05. 2024 р.	виконано
7	Оформлення кваліфікаційної дипломної роботи.	До 01.06. 2024 р.	виконано
8	Попередній захист кваліфікаційної дипломної роботи.	24 травня 2024 р.	виконано
9	Захист кваліфікаційної дипломної роботи (відповідно графіку)	20 червня 2024 р.	виконано

Здобувач  Анна НОВОСАД
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи  Олена КУЛЕШОВА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Тема кваліфікаційної дипломної роботи: «Соціально-психологічні детермінанти розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів»

Здобувачка Анна НОВОСАД

Керівник Олена КУЛЄШОВА

Кваліфікаційна дипломна робота включає 62 сторінки, 3 таблиці, 5 рисунків, перелік джерел посилання складає 67 найменувань, 4 додатки.

Ключові слова: лідер, лідерські якості, розвиток лідерських якостей, соціально-психологічні чинники, майбутні менеджери.

Об'єктом дослідження є розвиток лідерських якостей майбутніх менеджерів

Предметом дослідження є соціально-психологічні детермінанти розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів.

За результатами дослідження проблеми розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів, проаналізовано поняття лідерство як соціальне явище, визначено місце лідерських якостей в структурі професійних компетентностей менеджерів, виявлено та описано соціально-психологічні детермінанти розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів, розроблено тренінгову програму розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів

Одержані результати можуть бути рекомендовані студентам, які прагнуть поглибити свої знання про лідерські компетенції та навчитися застосовувати їх у контексті інноваційного середовища.

Дипломник



Анна НОВОСАД

Дата подання кваліфікаційної роботи до захисту 10 червня 2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ	10
1.1 Проблема лідерства: поняття та характеристики	10
1.2 Лідерські якості в структурі професійної компетентності менеджерів	16
1.3 Соціально-психологічні фактори, що впливають на розвиток лідерських якостей майбутніх менеджерів	23
Висновки до розділу	29
РОЗДІЛ 2 ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ДЕТЕРМІНАНТ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ	31
2.1 Організація, процедура та методики дослідження	31
2.2 Аналіз результатів дослідження лідерських якостей майбутніх менеджерів	39
2.3 Тренінгова програма розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів	50
Висновки до розділу	57
ВИСНОВКИ	60
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	63
ДОДАТКИ	70
Додаток А. Методика «Багатофакторний опитувальник лідерства» (B. Bass & B. Avolio)	70
Додаток Б Опитувальник «Стиль саморегуляції поведінки» В. Моросанова	73
Додаток В «Діагностика мотивації до успіху» (Т. Елерса)	80
Додаток Г Програма тренінгу розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів	84

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний світ потребує молоді з інноваційним мисленням, здатної адаптуватися до змін, сприймати нові ситуації та співпрацювати ефективно. Ця молодь має бути готова до прийняття нестандартних рішень, спрямованих на кардинальні зміни в суспільстві. Особливо важливою стає потреба у змінах у сфері вищої освіти та підготовки фахівців для відповідності цим вимогам.

Для успішного вирішення проблем суспільства важливо розвивати конкурентоспроможних та інноваційно налаштованих фахівців в управлінні, які володіють лідерськими якостями. Створення нових законодавчих умов у сфері освіти, розробка відповідної нормативно-правової бази, відкривають нові можливості для майбутнього професійного та культурного розвитку. Зміни у вищій освіті вимагають уваги до проблеми формування лідерських якостей майбутніх менеджерів, особливо в умовах євроінтеграції.

Розвиток лідерських якостей стає ключем до ефективності для студентів вищих навчальних закладів як у професійному, так і у загальному житті. Майбутні керівники повинні володіти цими якостями, щоб просуватись кар'єрною драбиною, підвищити свої шанси на отримання високооплачуваної роботи та досягти успіху у своїй сфері.

Сучасний світ вимагає від майбутніх керівників гнучкості, здатності працювати з різними культурами та вміння управляти міжкультурними взаємодіями. Розвиток лідерських навичок допоможе студентам адаптуватися до цього різноманітного оточення та ефективно взаємодіяти з іншими, сприятиме створенню рівних умов і розширить можливості для всіх. Завдяки розвинутим лідерським якостям майбутні керівники зможуть ефективно реагувати на кризові ситуації, приймати рішення в умовах невизначеності, надавати підтримку іншим, вирішувати стресові ситуації, знаходити інноваційні шляхи розв'язання проблем та навіть використовувати кризові ситуації як можливості для росту і розвитку.

Проблему лідерства досліджували такі зарубіжні науковці: К. Альдерфер, Р. Блейк, Р. Грінліф, Г. Джонс, Г. Лазарус, Р. Лайкерт, К. Левін, А. Лоутон,

К. Льюдман, Д. Макгрегор, А. Маслоу, А. Менегетті, Д. Мутон, Ш. Паффер, Е. Роуз, Ф. Тейлор, С. Уолтер, Г. Фейрхольм, Е. Хартлі, Дж. Хемфілл, К. Ходжкінсон, Дж. Шанахан та інші. Вагомий внесок у розвиток дослідження лідерських якостей зробили також і вітчизняні науковці: О. Бандурка, В. Бондаренко, П. Бабочкіна, М. Братко, К. Базарова, С. Бочарова, О. Віханський, Т. Вежевич, Б. Головешко, О. Євтіхов, О. Журавльова, Є. Землянська, Т. Кабаченко, Л. Кисельова, О. Наумов, О. Нестуля, С. Новікова, О. Романовський, В. Саляхов, В. Співаковський, Н. Юртаєва, В. Ягоднікова, С. Гармаш, Т. Гура, Н. Жеребова, А. Зоріна, А. Іващенко, А. Книш, Л. Кайдалова, А. Куриця, А. Мороз, О. Романовський, О. Первітська, М. Пророк, О. Пономарьов, О. Уманський, С. Сисоєва, О. Савельєва, Р. Сопівник, М. Сорока, Ю. Шевченко та інші.

Об'єкт дослідження: розвиток лідерських якостей майбутніх менеджерів.

Предмет дослідження: соціально-психологічні детермінанти розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів.

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити соціально-психологічні детермінанти розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів та розробити тренінгову програму їх розвитку.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати лідерство як соціальне явище, визначити місце лідерських якостей в структурі професійних компетентностей менеджерів
2. Виявити та описати соціально-психологічні детермінанти розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів.
3. Емпірично дослідити рівні розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів.
4. Розробити тренінгову програму розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів

Гіпотеза дослідження: Врахування визначених нами таких соціально-психологічних детермінант як здатність до саморегуляції поведінки, спрямованість особистості, професійне самовизначення, мотивація та вплив

соціального оточення при розробці тренінгової програми сприятиме розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів.

Методи дослідження:

теоретичні: аналіз літератури з психології, педагогіки та менеджменту з проблеми дослідження, класифікація, порівняння та узагальнення;

емпіричні: психодіагностичні: опитувальник «Стиль саморегуляції поведінки» (В. Моросанова); методики «Багатофакторний опитувальник лідерства» (В. Bass & В. Avolio); «Діагностика мотивації до успіху» (Т. Елерса).

методи математичної обробки даних: кількісний та якісний аналіз.

Практичне значення роботи Виявлені соціально-психологічні детермінанти розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів можуть бути використані під час організації навчального процесу у закладах вищої освіти. Розроблена тренінгова програма враховує визначенні чинники і буде корисною для студентів, які прагнуть поглибити свої знання про лідерські компетенції та навчитися застосовувати їх у контексті інноваційного середовища. Вона також корисна для студентських організацій, лідерів студентського самоврядування, психологів, працівників Психологічної служби та викладачів спеціалізованих курсів. Тренінг підходить для студентів різних спеціальностей, які бажають розвивати свої лідерські навички та зрозуміти, як впроваджувати інновації в різних галузях і організаціях.

Експериментальна база дослідження. Експериментальне дослідження проводилося на базі Хмельницького національного університету, факультеті управління, адміністрування та туризму. У дослідженні соціально-психологічних детермінант розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів взяли участь 40 студентів, спеціальностей «Туризм», «Готельно-ресторанна справа», «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. Вік учасників дослідження в інтервалі від 19 до 26 років.

Апробація результатів дослідження. Отримані під час дослідження теоретичні висновки та результати емпіричного дослідження були представлені на V Міжнародній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених «Освітні і культурно-мистецькі практики в контексті інтеграції України у

міжнародний науково-інноваційний простір в умовах воєнного часу» (Запоріжжя, 18-19 квітня 2024), опубліковані тези «Теоретичні аспекти розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів».

Структура роботи складається із вступу, 2 розділів, висновків, переліку джерел посилання з 67 найменувань, 4 додатків. Основний зміст роботи викладений на 62 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ

1.1 Проблема лідерства: поняття та характеристики

Демократизація політичних процесів в Україні та розвиток постіндустріального, інформаційного суспільства визначають кардинальну зміну парадигми освіти. Новий вектор освітньої системи спрямований не тільки на передачу знань, умінь і навичок, але й на формування необхідних, з точки зору суспільного запиту, компетентностей. Особливий акцент робиться на розвиток активної життєвої позиції, мотивації реалізації власного потенціалу, саморозвитку та самовдосконалення протягом усього життя, а також лідерських якостей. Це визначає необхідність створення системи лідерських якостей в особистості, що дозволить приймати самостійні рішення, переконувати у правильності власної позиції та успішно взаємодіяти з оточуючими людьми для досягнення спільних цілей. У цьому контексті, сучасна освіта має бути орієнтована на формування лідерської, творчої та духовно-моральної особистості, яка здатна ефективно впливати на своє оточення та приносити позитивні зміни у суспільстві.

Проблема лідерства, його значущості для забезпечення успішності навчання та розвитку особистості розкривається науковцями із різних позицій, зокрема: з позицій менеджменту поняття лідерства досліджувалось М. Альбертом, К. Аржирісом, Р. Кричевським, М. Месконом, Ф. Хедоурі; філософський підхід представлений в працях Г. Атаманчука, І. Ломачинської, Р. Кричевського, з точки зору політології питання лідерства розглядали С. Денисюк, А. Лисюк, С. Кузнєцова, М. Школяр, А. Пахарев; серед педагогів цю проблему досліджували А. Макаренко, Д. Алфімов, В. Сухомлинський, Н. Семченко, С. Шацький та інші. Проте, в науковій літературі немає цілісного дослідження, у якому співставлялися погляди на тлумачення поняття «лідерство» представниками різних наукових галузей.

У науковій літературі до початку ХХ ст. терміни «лідер» та «лідерство» розглядалися з точки зору політики й економіки. Лише на початку 30-х рр. минулого століття ці терміни отримали поширення в соціальній психології після опублікування досліджень здійснених у США К. Левінім та його послідовниками в контексті теорії конфліктів [64].

У довідниковій літературі поняття лідер (від англ. leader – ведучий) визначається як характеристика особистості, яка користується найбільшим авторитетом, впливом у будь-якому колективі, посідає провідне місце серед інших [9]. Варто зазначити, що різні наукові системи мають власний погляд на визначення поняття «лідер», що зумовлено специфікою кожної окремої науки [42].

В філософському контексті, поняття «лідера» та «лідерства» розглядаються як складові частини соціокультурної та етичної реальності, що пов'язані із управлінням, впливом та орієнтацією на спільноту чи групу людей. Лідер визначається не лише його здатністю вести інших, але і його здатністю впливати на них в моральному та етичному відношенні. У філософській перспективі лідер – це не просто керівник чи домінуюча постать, але й особа, яка володіє глибоким розумінням цінностей, моралі та справедливості. Філософія лідерства підкреслює важливість етичності в прийнятті рішень, використанні влади та спілкуванні з іншими членами групи. Лідерство у філософському вимірі не обмежується лише формальною владою або техніками управління, воно визначається здатністю стимулювати інших до власного самовираження та досягнення власного потенціалу. Це передбачає не лише вирішення практичних завдань та досягнення конкретних цілей, але і підтримку розвитку особистості, моральне піднесення та побудову гармонійних відносин у групі [66].

Американський філософ та експерт з лідерства У. Беннісс досліджував психологічні та філософські аспекти лідерства, зосереджуючись на ідеї внутрішнього лідерства та особистісного розвитку [52]. В ідеї внутрішнього лідерства У. Беннісс підкреслював важливість внутрішніх якостей та особистісного зростання для становлення ефективного лідера. За його

концепцією, справжній лідер формується не лише за допомогою зовнішніх обставин чи соціального статусу, але й завдяки своєму внутрішньому світові, особистісним цінностям та внутрішньому досвіду. У своїх дослідженнях автор розглядав лідерство як невід'ємну складову особистісного розвитку, висвітлював, як особистість зростає та трансформується, стаючи лідером. Це включало у себе самопізнання, розвиток внутрішньої сили, емпатії та здатності керувати своїм життям. Одним із ключових елементів підходу У. Беннісса було розуміння лідерства як процесу внутрішнього вдосконалення, підкреслення особистісних якостей та внутрішньої мудрості. Такий підхід взяв на озброєння ідею, що справжній лідер в першу чергу має бути лідером для себе, вміти самостійно вести своє життя та розвивати внутрішні ресурси для позитивного впливу на оточуючих [54].

Інший американський вчений у галузі менеджменту та лідерства Дж. Коттер вивчав лідерство з точки зору організаційного розвитку та висловлював філософські думки щодо змін та ефективного керівництва. Його внесок у розуміння динаміки організацій та ролі лідера у цьому процесі здебільшого спрямований на концепцію змін та ефективного керівництва, що мають філософський зв'язок із загальними принципами управління та керівництва. Теоретичні розвідки автора виявилися великим внеском в розуміння процесів змін у великих організаціях. В своїй ключовій праці «Ведення змін» («Leading Change»), Дж. Коттер розглядає лідерство як критичний чинник у впровадженні та управлінні змінами в організаціях, визначає важливість ефективного лідерства для забезпечення успішності та сталості в періоди трансформації та розвитку. Дж. Коттер описує філософію лідерства та характеризує лідера як особистість, відповідальну за досягнення стратегічних цілей через впровадження змін у культурі та структурі організації, акцентує увагу на важливості лідера як керівника змін, який не лише визначає напрями та цілі, але й забезпечує внутрішню готовність та підтримку всієї команди. Філософські думки Дж. Коттера стосуються також питань ефективності в управлінні. Його праці наголошують на необхідності адаптації та змін в управлінських практиках, а також на тому, що для ефективного

керівництва необхідно враховувати змінний контекст та витіснити старі підходи, щоб досягти нових висот в сучасному бізнес-середовищі [63].

Німецький соціолог та філософ М. Вебер розглядав поняття влади та авторитету в організаціях. Його роботи про бюрократію та типи влади надали важливий внесок у розуміння лідерства з соціологічної та філософської точки зору [55].

Ці вчені зробили значний внесок у філософське розуміння лідерства, допомагаючи вирішити питання про природу лідерства, його моральні та етичні аспекти, а також взаємодію лідера з оточенням. Отже, у філософському вимірі лідерство визначається не лише здатністю до управління, але й важливим підґрунтям цінностей, моралі та етичної відповідальності, яке визнає важливість глибокого взаєморозуміння та співпраці для досягнення спільних цілей.

Д. Гоулман провів дослідження щодо впливу емоційного інтелекту на успіх в особистому та професійному житті, виявивши, що емоційний інтелект є важливим аспектом лідерських якостей. Його наукові дослідження відзначають значення розуміння та контролювання власних емоцій, а також емоцій інших людей. Це допомагає лідерам краще реагувати на емоційну атмосферу, побудувати збалансовані міжособистісні відносини та ефективно керувати емоційно напруженими ситуаціями. Д. Гоулман підкреслює важливість вміння контролювати свої емоції та виражати їх належним чином у спілкуванні з іншими. Це включає управління стресом, розв'язання конфліктів та керування емоційними реакціями, що сприяє покращенню комунікації та створенню сприятливого робочого середовища. Крім того, автор підкреслює важливість співчуття та вміння поставитися на місце інших, щоб зрозуміти їхні емоційні потреби та переживання. Це дозволяє лідерам більш ефективно керувати та мотивувати команду, підтримувати позитивні взаємини [59].

Д. МакГрегор досліджував вплив різних управлінських підходів на лідерство, що відобразив у своїй теорії X та Y. Згідно з Теорією X, співробітники розглядаються як недостатньо мотивовані, безініціативні та не зацікавлені в роботі. З цієї точки зору, лідер повинен застосовувати суворий контроль, маніпуляцію та жорсткі правила для досягнення високої продуктивності.

Натомість, за Теорією Y припускається, що співробітники мають внутрішню мотивацію та відчуття відповідальності і налаштовані на самореалізацію. Лідер, за цією концепцією, відіграє роль у створенні стимулюючого середовища, що сприяє творчості, розвитку та самостійності співробітників. Ці дві концепції Теорії X та Y лідерства представляють різні підходи до управління та лідерства, відображаючи основні переконання щодо природи людей та їх впливу у робочому середовищі [58].

Р. Хаус, автор теорії шляхів-контекстів лідерства (Path-Goal Theory), досліджував різні стилі лідерства та їх вплив на результативність групової роботи. Згідно з цією теорією, враховуються контекстуальні фактори, які впливають на ефективність різних стилів лідерства. Основна ідея теорії полягає в тому, що лідер повинен сприяти досягненню поставлених цілей, вибираючи відповідний стиль лідерства залежно від завдання та контексту. Основні принципи теорії включають чіткість шляхів, надання підтримки, стимулювання та адаптацію стилю лідерства. Ця теорія підкреслює, що ефективний лідер повинен враховувати особливості завдання, підлеглих та контексту, використовуючи відповідні стратегії для досягнення успіху та високої результативності роботи групи чи організації [62, с. 321-339].

У процесі дослідження проблеми лідерства науковцями було запропоновано низку різних визначень цього поняття. Згідно з О. Романовським та Н. Середою, лідерство може бути описане як здатність особистості впливати на індивідів та групу людей з метою змусити їх працювати разом задля досягнення визначених цілей [37]. Водночас, за словами Т. Кочубея та А. Семенова [23], лідерство є результатом взаємодії членів малої групи протягом певного періоду, на який впливає наявність різних якостей та їх сукупність у членів групи, їх вияв у конкретній ситуації, а також взаємодія наявних якостей і конкретної ситуації.

За О. Слюсаренком, лідерство представляє собою систему прийомів впливу та соціально-психологічний феномен, який описує відношення домінування і підкорення в групі. Ця концепція формується через взаємодію об'єктивних і суб'єктивних факторів, таких як мети та завдання групи, інтереси

та потреби її учасників, а також дій лідера [42, С. 244-246]. С. Гармаш визначає лідера як особистість з розвинутими комунікативними навичками, яка ефективно впливає на інших людей за допомогою слова. Більшість колективу бажає співпрацювати з такою особою. [10] Згідно з Т. Полковенко, лідерство полягає в праві приймати відповідальні рішення у важливих ситуаціях і відіграє ключову роль у спільній діяльності та регулюванні взаємин [31]. За Р. Грифіном, лідерство виникає як результат впливу як об'єктивних факторів, таких як мета та завдання групи в конкретних обставинах, так і суб'єктивних факторів, таких як інтереси, потреби та індивідуальні особливості членів групи. Крім того, лідерство визначається діями самого лідера як ініціатора та організатора групової діяльності [4].

Р. Сопівник поділяє лідерські характеристики на три категорії: 1) загальні управлінські (професійна компетентність, практичне мислення, здатність до комунікації, спроможність до колективної дії, організаторські здібності, працьовитість, воля, здоровий спосіб життя, стійкість до стресу); 2) типово лідерські (харизма, творчість, сміливість у генерації ідей, ініціативність, співчуття, моральність); 3) специфічні, що характерні для конкретної галузі. [40].

Згідно з тлумаченням концепції лідерства, використовуються два критерії для оцінки поведінки лідера:

1) ступінь урахування динаміки поведінки лідера: критерій динаміки поведінки визначає підхід до вивчення лідера: чи аналізується він з точки зору статичності (дослідження лише наявності постійних якостей, які є необхідними для лідера), або з точки зору динаміки (дослідження патернів поведінки та конкретних дій лідера);

2) ступінь урахування ситуаційного фактору: критерій ситуаційності визначає підхід до аналізу лідера: або з універсальної перспективи (визначення одного найкращого методу впливу), або з ситуаційної перспективи (для досягнення ефективного лідерства слід враховувати зміну ситуаційного контексту) [34].

Лідер повинен не лише керувати, а й зберігати єдність команди, підтримувати на високому рівні її моральний дух та виявляти турботу про

кожного її члена. Мета лідера полягає в створенні міцної команди, де кожен є самостійною особистістю, але одночасно він виступає як частина колективу, де всі працюють на досягнення максимальних результатів спільної справи. Процес формування команди має кілька підходів до інтерпретації.

Підхід цілепокладання ґрунтується на поліпшенні навичок членів групи з диференціації та реалізації цілей команди, які досягаються за допомогою консультування. Міжособистісний підхід сприяє підвищенню мотивації лідера до діяльності, оскільки він викликає потребу в постійному розвитку міжособистісної компетентності для забезпечення підвищення ефективності команди. Рольовий підхід передбачає багатовимірність ситуацій вибору власне лідером та членами команди, оскільки через різноманітність ролей здійснюється апробація та диференціація серед членів команди, що сприяє уточненню сприйняття кожної ролі кожним з членів тощо.

Отже, аналіз підходів до вивчення та розуміння концепції «лідерство» робить можливим розглядати його як складне явище, що охоплює різні аспекти ролей лідера, що можуть бути як динамічними, так і статичними, а також ураховує вплив внутрішніх та зовнішніх факторів у різних соціальних ситуаціях.

1.2. Лідерські якості в структурі професійної компетентності менеджерів

Прискорення темпу економічного зростання, бізнес-активності та науково-технічного прогресу висуває нові вимоги до менеджерів, серед яких особливе значення має розвиненість соціальних навичок та лідерських якостей. Ми вважаємо, що серед ключових лідерських якостей, необхідних для менеджерів, які вимагає ринок праці, на першому місці стоять: комунікабельність: здатність до ефективного спілкування, встановлення соціальних зв'язків та контактів; компромісність, здатність до пошуку компромісних рішень у вирішенні проблем, що виникають під час управління та взаємодії з іншими; цілеспрямованість, здатність досягати поставлених цілей та завдань; впевненість, рішуча поведінка під час ухвалення управлінських рішень та здатність до саморегуляції; рефлексивність, здатність до самопізнання та самовдосконалення. Ці якості

визнані як ключові для успішного керівництва в сфері управління та відображають сучасні вимоги до фахівців у цій галузі [33].

Нова версія галузевих стандартів вищої освіти в Україні в галузі знань з менеджменту й адміністрування ґрунтується на компетентнісному підході. Цей підхід передбачає перехід від традиційної тріади, яка зосереджена на формуванні моделі менеджера, орієнтованої на «знання – уміння – навички» (спрямованої на репродуктивний автоматизм), до нової пентади, що включає «знання – професіоналізм – здатність до створювання – здатність до підприємництва – соціальність». Це спрямовано на підвищення продуктивності, розвиток творчості і практичності, а також дозволяє орієнтувати діяльність майбутніх фахівців на широкий спектр професійних та життєвих ситуацій [27].

Формування набору компетентностей, як вказано в дослідженні Т. Гури, є важливою для майбутнього фахівця, щоб ефективно виконувати професійні обов'язки, а також для розвитку певних особистісних якостей та відповідної норм поведінки, що забезпечують успішну роботу у вибраній сфері та подальший професійний та особистісний зріст [11].

Під час навчання майбутніх менеджерів у закладах вищої освіти та формування в них необхідних компетентностей, важливо мати на увазі, що підприємства, що виступають як замовники професійних менеджерів, мають різні особливості. Це можуть бути великі національні компанії, які працюють на внутрішньому ринку, виробники інтелектуальних продуктів та послуг у гуманітарній сфері, громадські організації, політичні партії, або система державного управління. Вони зацікавлені у фахівцях, які не лише мають глибокі знання у своїй професійній сфері, а й можуть орієнтуватися в суміжних галузях, мають ряд якостей, що сприяють швидкому досягненню цілей, професійну мобільність та готовність до постійного розвитку. Сучасний менеджер розглядається як керівник або управлінець, що посідає стабільне посадове положення та має повноваження приймати стратегічні рішення у складних умовах ринку. Вимоги до менеджерів є високими, і їх різноманітність велика. Серед головних можна виокремити: уміння керувати людьми, здатність

менеджера бути лідером, якому люди довіряють та вірять в його ідеї, гнучкість в пошуку компромісу з мінімумом негативних наслідків [8].

В. Тесленко вважає, що сучасні менеджери повинні мати певні елементи професійних компетенцій, враховуючи вимоги, що ставить ринок. Ці елементи включають розуміння сутності та основних характеристик управлінської роботи, знання посадових та функціональних обов'язків керівника, стратегій досягнення мети поетапно, вміння ефективно використовувати сучасні інформаційні технології, майстерність у керуванні персоналом та здатність до самооцінки [44].

У своєму дослідженні З. Антонова визначає структурні компоненти професійної компетентності майбутніх менеджерів організацій. Ці компоненти включають:

- функціональний компонент, який охоплює такі компетентності як економічна, професійно-знавча, управлінська, прогностична та контрольна.
- соціальний компонент, що включає комунікативні навички, вміння спілкуватися на іноземних мовах, інтеркультурну компетентність, вміння уникати конфліктів та кооперативну спроможність.
- особистісний компонент, який охоплює мотиваційно-вольові якості, рефлексивність, морально-духовні цінності та інші професійно важливі характеристики майбутніх менеджерів організацій [3].

Під час навчання майбутніх менеджерів у вищих навчальних закладах та формування в них необхідних компетентностей, важливо враховувати особливості їх майбутньої професії. Робота будь-якого фахівця пов'язана з конкретною системою діяльності, спрямованою на певний об'єкт діяльності та виконання визначених виробничих функцій. Тому розглянемо основні види діяльності менеджерів.

Після аналізу вимог, що висувають організації до успішних та конкурентоспроможних менеджерів, а також різних точок зору дослідників щодо необхідних компетентностей для сучасного управлінця, ми визначили основні управлінські навички, які разом із розвинутими лідерськими якостями допоможуть їм ефективно виконувати свої обов'язки на управлінських посадах.

1) Організаційно-стратегічна компетентність передбачає, що менеджер розглядає перспективи розвитку організації як цілісного процесу. Він вміє планувати свою діяльність таким чином, щоб досягнути необхідних організаційних результатів в найбільш вигідних умовах. Для керівника важливо мати прогнози на майбутнє. Постановка та розробка стратегічних цілей вважається вищим рівнем для менеджерів верхнього рівня.

2) Компетентність у прийнятті рішень. У ситуаціях невизначеності менеджер повинен вибрати відповідний курс дій серед кількох альтернатив. Підлеглі виконують завдання, а менеджери визначають, яких цілей потрібно досягти, які ресурси для цього використовувати та який контроль буде здійснюватися.

3) Аналітична компетентність. Важливим рівнем розвитку аналітичної компетентності є здатність менеджера систематично діагностувати проблеми з використанням наукових і кількісних методів. Значення цієї компетентності зростає з кар'єрним просуванням фахівця.

4) Адміністративна компетентність. Менеджер повинен вміти ефективно виконувати організаційні правила, координувати потік інформації та діяти в межах встановленого бюджету, що є необхідними навичками для управління організацією

5) Комунікативна компетентність включає розуміння керівником складності та багатогранності спілкування [43, с. 52], що сприяє ефективному вирішенню управлінських проблем і ділових конфліктів. Знання про різні стилі управління дозволяє керівнику розробити свій власний, індивідуальний стиль, який відповідає посадовим і професійним вимогам, а також є максимально прийнятним для ефективної взаємодії з підлеглими

Деякі дослідники вважають, що мистецтво спілкування є ключовим фактором успіху менеджера, оскільки вони витрачають близько 80 % свого часу на комунікацію. Спираючись на дослідження О. Романовського [38], вважаємо за необхідне розширити перелік комунікативних якостей, які мають особливе значення в управлінській діяльності:

а) здатність до кооперації та групової роботи: включає розвиток власних здібностей, відповідальність за вираження своїх ідей, інтересів і почуттів, надання допомоги і підтримки оточуючим, відкритість до нових ідей, готовність до експериментів і навчання, а також позитивне налаштування на групову роботу;

б) поведінкові орієнтації при вирішенні конфліктів;

в) соціальна компетентність у досягненні власних цілей у конкурентному середовищі.

б) Психолого-педагогічна компетентність. Менеджери більшу частину свого робочого дня проводять у взаємодії з людьми. Знання в галузі людських відносин і вміння впливати на інших є запорукою успішності керівника. І. Слепов [41], досліджуючи психологічну готовність майбутніх менеджерів до професійної діяльності, підкреслює, що значна частина студентів має відносно низький рівень психологічної та професійної готовності до виконання управлінських функцій і прагне уникнути особистої відповідальності. Автор вважає, що така невідповідність є «особливо небезпечною для здійснення керівних функцій» [41]. Це підтверджується і дослідженням колективу авторів (С. Котлік, В. Левчук, Л. Мишковець) [29], які зазначають, що робота в системі ділових відносин «людина-людина» або управлінській системі «керівник-підлеглий» (що включає роботу менеджерів) буде максимально ефективною і оптимальною, якщо цю роботу виконуватиме гармонійно розвинена особистість, підготовлена до реалізації своїх здібностей у творчій праці. Відповідний розвиток особистості та психологічну готовність до діяльності переважно забезпечує психологія.

7) Виробнича компетентність. Знання основ виробництва є необхідними для менеджера в управлінській діяльності, особливо для менеджерів нижчої ланки. Іноді вони змушені особисто виконувати частину трудових завдань, однак, щоб уникнути обмеження та підміни їхніх управлінських функцій, менеджер повинен допомагати підлеглим у вирішенні проблем, навчати та консультувати співробітників, а також надавати кваліфікаційну оцінку способам і результатам їхньої діяльності [50, С. 38].

А. Файоль визначає ряд вимог до менеджера, які стосуються його особистих якостей: перша вимога, якій має відповідати керівник підприємства, полягає в тому, щоб бути відмінним адміністратором; тобто мати здатність передбачати, організовувати, координувати та контролювати; друга вимога полягає в тому, щоб менеджер був компетентним у спеціальних технічних аспектах, властивих даному підприємству. Інші якості та знання, які бажано мати кожному керівникові підприємств, включають здоров'я та фізичну силу; інтелігентність та розвинений інтелект; моральні якості – розсудлива воля, наполеглива енергія і, за необхідності, сміливість, почуття відповідальності; почуття обов'язку та дбайливість про загальний інтерес; високий рівень загальної культури; загальне розуміння всіх найважливіших функцій [49]

Вивчення природи лідерства в соціальних групах розкриває особистість лідера через ряд чітко виражених характеристик. В. Татенко, український психолог, визначає кілька критеріїв оцінки лідерства:

Прагнення вести за собою: лідерство полягає не лише у спрямуванні та керівництві, але й у бажанні вести інших за собою, лідер не лише вказує шлях, а й викликає бажання йти за ним.

Мотивація першості: бути лідером вимагає більш високих життєвих досягнень, ніж у інших, виявлення професіоналізму, компетентності, таланту та інших видатних якостей.

Впливовість: лідерство потребує володіння певною владою та здатністю впливати на інших. Це не лише признана влада, але й заслужена повага та авторитет.

Зануреність і закоханість у свою справу: лідер здатний зберігати баланс між своїм покликанням та іншими інтересами. Для нього мета діяльності відображає саму діяльність.

Компетентність і креативність: лідерство характеризується розумінням справи та використанням творчих методів у вирішенні проблемних ситуацій.

Психологічна стійкість: лідер вміє підтримувати необхідний рівень мотивації та впевненості в різних, особливо напружених ситуаціях

Адекватна самооцінка та саморегуляція є характеристиками багатьох лідерів, які поєднують в собі високі стандарти та самокритичність, як до себе, так і до групових цінностей та цілей. Справжній лідер проявляє високу самооцінку, але одночасно має високі стандарти якості і очікування, які він ставить перед собою та іншими. Він не лише радіє успіхам інших, але й прагне до їхнього досягнення.

Самовдосконалення: справжній лідер завжди прагне до саморозвитку, набуття нових знань та навичок. Він завжди відкритий для вчителів, пошуку нового досвіду та постійного удосконалення своїх навичок [17].

Більшість сучасних вітчизняних досліджень зосереджені на обґрунтуванні окремих аспектів управлінської культури керівника. У моделі базових якостей, розробленій О. Набокою, виділено три інтегративні компоненти: діяльнісно-вольовий, інтелектуальний та емоційно-моральний.

Діяльнісно-вольовий компонент включає активність, відповідальність, самостійність, наполегливість, ініціативність, цілеспрямованість і енергійність. Інтелектуальний компонент охоплює креативність, гнучкість мислення, загальну ерудованість, компетентність, практичний розум і передбачливість. Емоційно-моральний компонент складається з доброзичливості, поваги до людей, чесності, порядності, гідності, толерантності, благодійності, комунікабельності та емпатії [19].

Отже, після аналізу сучасних підходів до лідерства та необхідних навичок лідера можна зробити висновок, що справжній лідер виступає як член команди, причому головна увага приділяється здатностям до колективної співпраці. Це особливо актуально для українських підприємств, які працюють у нестабільних умовах зовнішнього середовища і потребують керівників, здатних приймати оригінальні та гнучкі рішення. Сучасні керівники все частіше сприймаються як інноватори, які повинні мати глибокі знання у різних сферах, що постійно поповнюються та актуалізуються, оскільки поєднання всіх цих характеристик у одній особі досить складне, керівнику-лідеру важливо навчитися бути лідером для інших лідерів.

1.3. Соціально-психологічні фактори, що впливають на розвиток лідерських якостей майбутніх менеджерів

Розглядаючи лідерство як соціально-психологічне явище, пов'язане із динамічними процесами у малих групах (які визначають відношення між домінуванням та підпорядкуванням у групі), можна зазначити, що лідерство сприяє досягненню групових цілей в найкращих термінах та з максимальним ефектом. Це очевидно, оскільки лідерство є результатом взаємодії як об'єктивних факторів (мети та завдання групи в конкретному контексті), так і суб'єктивних факторів (потреб, інтересів, індивідуально-психологічних особливостей учасників групи), а також через дії лідера як ініціатора та організатора групової діяльності.

Студентам необхідна своєчасна й компетентна підтримка від дорослих для реалізації їхнього потенціалу, зокрема, у розвитку лідерських якостей. Лідерство стає для них можливістю особистісного зростання на даному етапі життя та каталізатором їхнього професійного розвитку. Процес формування лідерських якостей у майбутніх менеджерів має бути частиною загального педагогічного процесу у закладах вищої освіти та базуватися на специфічних умовах, що гарантують його успішність. Результати дослідження підтверджують необхідність систематичного розвитку у студентів лідерських якостей особистості на основі їх власної відповідальності. Відповідальність виступає як складний аспект особистості, проявляючись на різних рівнях, включаючи ситуативний, рівень розвитку як стійкої особистісної риси, та вищий рівень, що визначає організацію життєдіяльності та планування життєвого шляху.

На думку Ю. Михальчук, чинниками формування лідерських якостей майбутнього менеджера як складових його професійної компетентності, що забезпечує йому високу конкурентоспроможність є:

Інтерлідерська компетентність що включає мотиваційно-цільову, когнітивну та операціональну складові.

Мотиваційно-цільова складова передбачає розвинену мотиваційну сферу і пошук сенсу в майбутній професійній діяльності, що робить професійну

підготовку у закладі вищої освіти спрямованою на саморозвиток, самовиховання, духовне збагачення та самоуправління. Мотивація майбутнього менеджера проявляється у стійкому бажанні бути лідером, впевненості у собі, готовності приймати рішення, високому рівні відповідальності та ентузіазмі, а також у послідовності та завзятості у досягненні спільних цілей. Ці якості характеризують високий ступінь соціальної активності лідера. Мотиваційно-цільова складова також включає розвиток рефлексії, яка виявляється у здатності свідомо контролювати результати своєї діяльності та рівень власного розвитку, а також у схильності до самоаналізу та постійного поповнення і розширення професійних знань.

Когнітивна складова індивідуально-лідерської компетентності включає знання особистості: самопізнання і розуміння інших, «Я-концепція» лідера (адекватна та стабільна самооцінка, асертивність), професійно важливі якості та властивості уваги, сприйняття, уяви і мислення (уважність, спостережливість, здатність помічати деталі у вербальній і невербальній поведінці; гнучкість, пластичність, динамічність мислення, вміння виокремлювати суттєве та узагальнювати, прогнозувати реакції та дії партнера, ситуації; моделювати наслідки роботи тощо), а також професійну пам'ять.

Операціонально-аналітична складова індивідуально-лідерської компетентності передбачає розвинений практичний інтелект майбутнього менеджера, який включає вміння та навички швидко і правильно оцінювати ситуацію, враховувати особливості, інтереси, запити і очікування всіх членів групи, аналітичність і гнучкість розуму.

Інтралідерська компетентність передбачає розвиток у майбутніх менеджерів здатності впливати на інших людей, керувати, «вести за собою» для досягнення бажаних результатів, мотивувати до діяльності, залучати до цікавої, позитивної та творчої роботи, вміння ставити цілі та визначати шляхи їх досягнення, коригувати цілі, швидко реагувати на зміни в організації та суспільстві. Це вимагає високої працездатності менеджера, відсутності схильності до психічного збудження та швидкого виснаження. Важливою складовою управлінсько-лідерської компетентності є професійна саморегуляція.

Соціальна компетентність включає комунікативні навички, розвиток перцептивних здібностей (розуміння внутрішнього стану інших людей, інтуїція, емпатія) у студентів - майбутніх менеджерів, а також ціннісно-сміслову сферу особистості. Соціальна компетентність лідера полягає у вмінні створювати дружні та довірчі відносини з членами колективу та партнерами, виявляти повагу до їхніх потреб і переваг, розуміти їх, чітко висловлювати свої думки, слухати співробітників, надавати їм зауваження та поради, проявляти уважність та гідність у спілкуванні. Це охоплює такі важливі професійні якості, як чутливість та вміння реагувати на потреби та емоції інших людей [28].

Соціальне середовище відіграє вирішальну роль у розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів. Родина, навчальний заклад, робочий колектив та інші соціальні групи, з якими взаємодіє індивід, формують його ціннісні орієнтири, ставлення до праці та людей, а також розвивають соціальні навички, необхідні для ефективного лідерства. У родині закладаються основи моральних цінностей, відповідальності та здатності до співпереживання, що є важливими складовими лідерства. Навчальний заклад, зокрема університет, забезпечує не лише професійні знання, але й можливості для участі в різних студентських організаціях, проектах і волонтерських програмах, де студенти можуть набути досвіду керівництва, роботи в команді та вирішення конфліктів [5]. Робочий колектив також впливає на формування лідерських якостей, створюючи середовище, в якому майбутній менеджер може розвивати свої управлінські навички, отримувати зворотний зв'язок та вчитися на практиці. Позитивне та підтримуюче середовище мотивує до самовдосконалення, сприяє розвитку впевненості в собі та стимулює прагнення досягати високих результатів. Взаємодія з успішними та досвідченими колегами, наставниками та лідерами надихає майбутніх менеджерів, показуючи приклади ефективного лідерства та сприяючи формуванню їхніх власних лідерських стилів [36]. Отже, соціальне середовище є потужним чинником, що впливає на розвиток лідерських якостей, забезпечуючи підтримку та мотивацію для досягнення професійного успіху.

Соціальні ролі та практичний досвід є ключовими елементами у розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів. Виконання соціальних ролей, що

вимагають лідерства, таких як керівництво проектами, участь у студентських організаціях та волонтерська діяльність, дає можливість майбутнім лідерам на практиці застосовувати свої знання та навички в реальних умовах. Керівництво проектами, наприклад, включає планування, організацію, мотивацію команди, вирішення конфліктів та прийняття рішень – всі ці аспекти є критичними для успішного лідерства. Участь у студентських організаціях дозволяє студентам взяти на себе відповідальність за організацію подій, комунікацію з різними групами людей, а також розвиток стратегічного мислення. Волонтерська діяльність сприяє розвитку емпатії, соціальної відповідальності та вміння працювати в різних соціальних контекстах [26]. Такі види діяльності не лише допомагають розвивати практичні навички управління, але й формують важливі особистісні якості, такі як впевненість у собі, ініціативність, здатність до самоорганізації та гнучкість у вирішенні проблем. Крім того, реальний досвід виконання соціальних ролей сприяє формуванню мережі професійних контактів, що може стати важливим ресурсом у майбутній кар'єрі.

Наставництво та коучинг відіграють важливу роль у розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів, надаючи їм можливість отримати підтримку та консультації від досвідчених професіоналів. Наставники та коучі надають цінний зворотний зв'язок, що допомагає молодим фахівцям зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, визначити напрямки для подальшого розвитку та уникнути поширених помилок. Завдяки наставництву, майбутні менеджери отримують можливість вчитися на практичному досвіді своїх старших колег, переймаючи їхні знання та навички. Коучинг, у свою чергу, допомагає зосередитися на досягненні конкретних цілей, покращенні продуктивності та розвитку особистісних якостей, таких як впевненість у собі, стресостійкість та здатність приймати рішення в умовах невизначеності. Крім того, наставники і коучі надають емоційну підтримку, що є особливо важливим у періоди професійних викликів та змін. Спільна робота з наставниками сприяє формуванню культури постійного навчання та самовдосконалення, що є невід'ємною частиною лідерства [24].

Інтерес до саморозвитку стимулює постійне навчання та вдосконалення навичок, що є необхідними для ефективного лідерства. Люди, які прагнуть досягати поставлених цілей, демонструють рішучість і наполегливість, що дозволяє їм долати труднощі та досягати успіху навіть у складних умовах. Прагнення до самовдосконалення сприяє розвитку критичного мислення, інноваційного підходу та здатності до адаптації в умовах змін. Готовність брати на себе відповідальність є важливим аспектом лідерства, оскільки вона передбачає не лише прийняття рішень, але й відповідальність за їхні наслідки, що підвищує довіру та авторитет лідера серед команди. Ці особистісні якості формують основу внутрішньої мотивації, яка є рушійною силою для досягнення високих результатів і ефективного виконання управлінських функцій [22].

Психологічна підтримка відіграє вирішальну роль у розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів, допомагаючи їм ефективно справлятися зі стресом, розвивати емоційну стійкість та впевненість у собі. Стрес є невід'ємною частиною управлінської діяльності, і здатність управляти ним впливає на продуктивність та ефективність керівника. Психологічна підтримка надає менеджерам необхідні інструменти та техніки для зниження рівня стресу, що дозволяє їм зберігати спокій і концентрацію в складних ситуаціях. Емоційна стійкість, яка розвивається завдяки регулярній підтримці, дозволяє майбутнім лідерам зберігати позитивний настрій, адаптуватися до змін та вміло реагувати на виклики. Крім того, психологічна підтримка сприяє підвищенню впевненості в собі, що є ключовим фактором для ефективного лідерства. Впевненість у власних силах допомагає менеджерам приймати обґрунтовані рішення, вести за собою команду та витримувати тиск відповідальності [12].

Комунікативні навички є фундаментальними для розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів, оскільки ефективне спілкування дозволяє не лише висловлювати свої думки, але й слухати та розуміти інших. Лідер, який володіє високими комунікативними навичками, здатний ясно і переконливо формулювати свої ідеї, що сприяє більш ефективному керівництву та мотивуванню команди. Вміння слухати є не менш важливим аспектом, оскільки дозволяє лідеру отримувати цінну інформацію від команди, розуміти її потреби

та реагувати на них відповідним чином. Це сприяє створенню атмосфери довіри та взаємоповаги, що є ключовими для успішної командної роботи. Також, здатність до емпатії і розуміння емоційних станів інших людей допомагає лідеру вирішувати конфлікти, знаходити компроміси та підтримувати моральний дух команди. Усе це робить комунікативні навички незамінним інструментом у побудові ефективного лідерства, забезпечуючи майбутнім менеджерам можливість надихати, керувати та підтримувати свої команди в досягненні спільних цілей [15].

Саморегуляція поведінки є ключовою характеристикою успішного лідера, оскільки вона включає в себе здатність до планування, моделювання, програмування, оцінювання результатів, гнучкості та самостійності. Згідно з теорією саморегуляції Карвера і Шайєра, саморегуляція включає процеси, за допомогою яких індивіди керують своїми думками, емоціями та поведінкою для досягнення особистих цілей. Дослідження показують, що лідери з високим рівнем саморегуляції мають кращу здатність адаптуватися до змін, ефективніше приймати рішення та вирішувати проблеми, що є важливими соціально-психологічними детермінантами їхнього успіху.

Високий рівень мотивації до успіху корелює з такими якостями, як наполегливість, амбіційність, відповідальність та готовність до ризику, що є важливими соціально-психологічними детермінантами розвитку лідерських якостей [21].

Лідерство є навчальним процесом, тому здатність до лідерства можна розвинути у будь-якої людини. За належних умов, з врахуванням таких чинників як сприятливе середовище та професійна підготовка, лідерські здібності можуть проявитися та розвиватися. Це означає, що не кожен студент вступає до закладу вищої освіти вже з розвиненими лідерськими якостями. Однак, завдяки належній підготовці та сприятливому навчальному середовищу, ці здібності можуть бути виявлені та розвинуті. Важливо забезпечити відповідну підготовку студентів, включаючи розвиток лідерських якостей, як невід'ємну частину їхнього освітнього процесу [67]. Такий підхід надає всім студентам можливість розкрити свій лідерський потенціал, незалежно від їхніх початкових здібностей. Він

акцентує увагу на значенні освіти та розвитку, які сприяють виявленню лідерських якостей і стимулюють студентів активно брати участь у навчальному процесі та досягати успіхів у своїй професійній діяльності.

Отже, розуміння та врахування цих соціально-психологічних детермінант дозволяє нам краще розуміти процес формування лідерських якостей майбутніх менеджерів та сприяє розвитку їхнього лідерського потенціалу. Врахування цих аспектів в практиці підготовки та розвитку менеджерів сприятиме створенню ефективних програм та виходу на новий рівень професійного й особистісного зростання в лідерській діяльності. Визначені обставини та індивідуальні особливості особистості впливають на розвиток лідерських якостей майбутніх менеджерів під час навчання у закладах вищої освіти. Формування цих якостей вимагає розглядати студентів як активних учасників навчально-виховного процесу, суб'єктів пізнання та діяльності, здатних до перетворювальної активності.

Висновки до розділу

В результаті аналізу психолого-педагогічної літератури, наукових праць з менеджменту ми дійшли висновку, що лідерство – це внутрішній стан особистості, орієнтованої на досягнення успіху, глибоко мотивованої та активно зайнятої діяльністю, впевненої у своїх рішеннях та діях. Встановлено, що лідер виконує дві загальні функції (інтеграція та цілеспрямовання колективу) і працює на принципі безпосередньої участі в життєдіяльності колективу. Тому було підкреслено, що лідер – це член групи, який своїми безпосередніми діями інтегрує та цілеспрямовує її.

У контексті визначення лідерських якостей обґрунтовано необхідність врахування особливостей соціального середовища, характеру професійної діяльності та викликів, що стоять перед фахівцем з адміністративного менеджменту. Лідерські якості розглядаються як сукупність індивідуально-особистісних і соціально-психологічних властивостей особистості, які дозволяють їй виконувати роль лідера в групі.

Основні фактори, що сприяють розвитку лідерських якостей через саморозвиток особистості, включають: здатність до саморефлексії (лідер повинен аналізувати свої дії та поведінку для розуміння того, що необхідно для досягнення бажаного результату); здатність до самовдосконалення (лідер має бути готовим працювати над своїми недоліками та здібностями для покращення своїх лідерських якостей); навички комунікації (лідер повинен ефективно спілкуватися зі своїми підлеглими та іншими людьми); здатність до прийняття рішень (лідер повинен швидко та ефективно приймати рішення і нести відповідальність за них); емоційну стійкість (лідер має вміти керувати своїми емоціями та контролювати їх вплив на прийняття рішень і взаємодію з іншими людьми); здатність до мотивації (лідер повинен мотивувати своїх підлеглих до досягнення спільної мети і підтримувати їх зацікавленість у проекті); навички управління (лідер має ефективно управляти ресурсами, часом та бюджетом). Інші важливі фактори, що сприяють розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів, включають: розвиток комунікативних навичок, зокрема вміння ефективно спілкуватися та слухати, адекватно реагувати та співпрацювати в команді; навчання управлінським навичкам, зокрема планування, організації, координації та контролю; розвиток творчих здібностей та інноваційного мислення; навчання прийняттю рішень та вирішенню проблем.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ДЕТЕРМІНАНТ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ

2.1 Організація, процедура та методики дослідження

Основним завданням дослідження соціально-психологічних детермінант розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів є аналіз та встановлення основних факторів, що впливають на формування лідерських якостей, їх взаємозв'язок і вплив на розвиток ефективного лідерства в організаційному середовищі. На основі систематизації теоретичних та емпіричних даних щодо проблеми розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів, нами було сформульовано припущення про те, що врахування визначених нами соціально-психологічних детермінант розвитку лідерських якостей при розробці тренінгової програми сприятиме розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів.

Відповідно до мети та гіпотези нашого дослідження було визначено його завдання:

1. Емпірично дослідити рівні розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів.
2. Визначити загальний рівень саморегуляції та мотиваційної спрямованості особистості на досягнення успіху як чинників розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів.
3. Розробити тренінгову програму для розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів з врахуванням визначених та обґрунтованих соціально-психологічних чинників.

Для дослідження соціально-психологічних чинників розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів, нами були застосовані такі методики:

- 1) Методика «Багатофакторний опитувальник лідерства (В.М. Bass & В.І. Avolio) (Додаток А);

2) Опитувальник «Стиль саморегуляції поведінки» (В. Моросанова) (Додаток Б);

3) Методика «Діагностика мотивації до успіху» (Т. Елерса) (Додаток В);

Реалізація емпіричного дослідження здійснювалася на базі факультету управління, адміністрування та туризму Хмельницького національного університету. У дослідженні соціально-психологічних детермінант розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів взяли участь 40 студентів, спеціальностей «Туризм», «Готельно-ресторанна справа», «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. Вік учасників дослідження в інтервалі від 19 до 26 років. В основу емпіричного дослідження були покладені теоретичні положення, що викладені в першому розділі.

Багатофакторний опитувальник лідерства

Методика «Багатофакторний опитувальник лідерства (Multifactor leadership questionnaire) В.М. Bass & В.І. Avolio, [46] дає можливість оцінити таку компетентність як лідерство. При цьому методика дозволяє визначити, який стиль лідерства демонструє людина. Лідерство є важливою соціально-особистісною компетенцією людини і включає компоненти соціального впливу та особистісний ресурс, що надає можливість брати на себе роль лідера.

Методика включає 21 висловлення, кожне з яких потрібно оцінити за шкалою від 0 до 4, де 0 – ніколи, 1 – досить рідко, 2 – іноді, 3 – досить часто, 4 – майже завжди. В методиці представлені твердження, які охоплюють як трансакційні, так і трансформаційні характеристики лідера. Трансформаційний вплив лідера спрямований на зміну та вдосконалення організаційної культури, цінностей, мотивації та підтримки співробітників. Основна мета цього впливу – стимулювати високу мотивацію та натхнення у підлеглих, спонукати їх до досягнення вищих результатів, розвивати особистість та розкривати їх потенціал. Трансформаційний лідер демонструє високі стандарти, відданість меті та візії організації, надихає та мотивує співробітників до досягнення спільних цілей. Він сприяє змінам в організації, створюючи стимулююче та підтримуюче середовище, розвиваючи комунікаційні навички, шукаючи нові ідеї та ініціативи. Трансформаційний лідер активно працює над розвитком своїх

співробітників, сприяючи їхньому професійному та особистісному зростанню, та надає їм підтримку, визнання та довіру, створюючи позитивну робочу атмосферу. Трансформаційний вплив лідера значно впливає на організацію, сприяючи створенню високопродуктивного та мотивуючого середовища, де співробітники відчувають себе важливими та відповідальними за досягнення успіху. За концепцією авторів, фактори, які належать до трансформаційних якостей, включають «вплив», «натхнення», «інтелектуальну стимуляцію» та «індивідуальний підхід».

Трансакційний лідер орієнтований на встановлення взаємовідносин та обмін між собою та підлеглими на основі взаємної користі та виконання вимог. Основна мета такого лідера полягає у досягненні результатів через укладення угоди, де підлеглі повинні виконувати завдання та дотримуватись правил, а лідер гарантує винагороду, визнання та контроль за їх виконанням. Він працює на основі системи стимулювання та винагород, використовуючи механізми контролю, санкцій та мотивації для досягнення організаційних цілей. Цей підхід спрямований на забезпечення ефективного виконання завдань, дотримання стандартів та процедур, збереження дисципліни та досягнення цілей. Фактори трансакційного впливу включають в себе «мотивацію», «управління» та «надання самостійності».

Фактор «Вплив» відображає, наскільки особа може заслужити довіру та стати авторитетом, а також передати свої ідеї іншим у необхідний момент.

Фактор «Натхнення» визначає, наскільки особа вмє використовувати символи та образи для стимулювання роботи інших, мотивування до активних дій та подолання перешкод на шляху досягнення цілей.

Фактор «Інтелектуальна стимуляція» показує, наскільки особа сприяє творчому пошуку та креативному підходу під час вирішення завдань, створює сприятливе середовище для самореалізації та виявлення здібностей у колективі.

Фактор «Індивідуальний підхід» відображає зацікавленість особи у відносинах з іншими, здатність знаходити індивідуальний підхід до співробітників та впливати на них, навіть якщо вони незнайомі.

Фактор «Мотивація» визначає, наскільки особа здатна мотивувати інших для досягнення цілей, встановлюючи чіткі критерії результату та очікування.

Фактор «Управління» оцінює ефективність керування процесом досягнення мети, відповідність формальним показникам та бажання зробити групову роботу максимально ефективною.

Фактор «Надання самостійності» вказує, наскільки особа готова виконувати завдання самостійно або організувати роботу в групі для досягнення колективних цілей.

Під час аналізу результатів за даною методикою основна увага звертається на прояви тих або інших характеристик лідера, а не трансформаційного лідерства загалом.

«Стиль саморегуляції поведінки» В. Моросанова

Методика «Стиль саморегуляції поведінки» [47] передбачає виявлення загального рівня саморегуляції та таких її компонентів, як: планування, програмування, моделювання, гнучкості, оцінювання результатів, самостійності.

Ця методика спрямована на вивчення індивідуального стилю саморегуляції особистості в контексті її власної активності. Особливості стилю саморегуляції виявляються у способі, яким людина планує та програмує свої дії для досягнення життєвих цілей, враховує зовнішні та внутрішні умови, оцінює результати та виправляє свою активність. Індивідуальний стиль саморегуляції відображається через комплекс особливостей регуляційних процесів, що реалізують основні елементи системи саморегуляції, а також регуляторно-особистісні або інструментальні характеристики особистості. У зв'язку з універсальністю функціональної будови регуляції для різних видів психічної активності, стиль саморегуляції відтінює загальну регуляторну основу індивідуальності. Характер профілю саморегуляції визначається особистісними структурами різного рівня. Індивідуальна система саморегуляції впливає на особливості цілеспрямованої активності, а також сприяє формуванню нових особливостей саморегуляції в процесі досягнення нових цілей, що можуть сприяти розвитку особистості.

Методика складається з тверджень, які відображають шість шкал, розроблених відповідно до основних регуляторних процесів (планування, моделювання, програмування, оцінка результатів) і регуляторних якостей (гнучкість і самостійність).

Шкала «Планування» відображає індивідуальні риси формулювання та утримання цілей, а також рівень розвиненості у людини усвідомленого планування своєї діяльності. Високі показники за цією шкалою вказують на наявність потреби в усвідомленому плануванні діяльності, характеризуються реалістичними, деталізованими, ієрархічними і стійкими планами, які особа встановлює самостійно. У тих, хто має низькі показники за цією шкалою, розвиненість потреби в плануванні є слабкою, їхні цілі часто зазнають змін, мета рідко досягається, а планування виявляється малореалістичним. Ці люди надають перевагу тому, щоб не замислюватись про майбутнє, їх цілі зазвичай виникають ситуативно і часто формулюються несамостійно.

Шкала «Моделювання» служить для виявлення особистісної готовності до створення внутрішніх і зовнішніх сценаріїв, ретельної розробки та оцінки цих сценаріїв. Люди з високими показниками за цією шкалою можуть ясно уявляти умови досягнення цілей як у поточній, так і у майбутній перспективі, що виявляється у створенні відповідних планів дій і відповідності отриманих результатів поставленим цілям. У тих, хто має низькі показники за цією шкалою, слабо розвинуті процеси моделювання, що призводить до недооцінки важливих внутрішніх і зовнішніх умов, і це виявляється у фантазуванні та різких змінах ставлення до ситуацій та наслідків своїх дій. У таких людей часто виникають труднощі з визначенням мети і програми дій, що відповідали б поточній ситуації, і вони не завжди помічають зміну обставин, що часто веде до невдач.

Шкала «Програмування» оцінює рівень особистісної готовності до усвідомленого планування власних дій. Високі показники за цією шкалою свідчать про розвинену потребу особи ретельно вивчати методи та стратегії своєї поведінки для досягнення поставлених цілей. Плани створюються самостійно, вони адаптивні до нових обставин і стійкі у випадку перешкод. При невдачах або недосягненні цілей особа вносить корективи в програму дій з метою досягнення

бажаного результату. Низькі показники за цією шкалою свідчать про відсутність бажання або нездатність особи до усвідомленого планування своїх дій. Такі особи надають перевагу імпульсивному реагуванню і зазвичай не вміють або не бажають розробляти власні стратегії дій. Вони часто стикаються з недосягненням цілей та неадекватністю результатів, але не здійснюють зміни у програмі дій, діючи методом проб і помилок.

Шкала «Оцінювання результатів» відображає рівень розвиненості та адекватності способу оцінки власної діяльності та поведінки. Високі показники за цією шкалою свідчать про здатність особи об'єктивно оцінити свої досягнення, стійкість у визначенні критеріїв успіху. Людина може адекватно оцінити як факт невідповідності отриманих результатів з поставленими цілями, так і причини цієї ситуації, гнучко адаптуючись до зміни обставин. При низьких показниках за цією шкалою особа може ігнорувати свої помилки, бути не критично налаштованою до своїх дій. Крім того, її суб'єктивні критерії успішності можуть бути нестійкими, що призводить до різкого погіршення якості результатів при збільшенні обсягу роботи, зміні обставин або виникненні труднощів.

Шкала «Гнучкість» оцінює здатність людини до адаптації та перебудови системи саморегуляції у відповідь на зміни у внутрішніх та зовнішніх умовах. Особи з високими показниками за цією шкалою демонструють гнучкість у всіх регуляторних процесах. У випадку непередбачених обставин вони здатні швидко адаптувати свої плани та програми дій, оцінювати зміну обставин і вносити відповідні корекції. Гнучкість дозволяє їм адекватно реагувати на швидкі зміни та ефективно вирішувати завдання навіть у складних ситуаціях. У той час, як особи з низькими показниками за цією шкалою почувають себе невпевнено у динамічних умовах та мінливій обстановці. Вони мають труднощі у пристосуванні до нових обставин, виборі стратегій дій та оцінці результатів, що може призводити до неуспіхів у виконанні завдань.

Шкала «Самостійність» вимірює рівень розвиненості самостійності в регулюванні власної діяльності. Високі показники за цією шкалою свідчать про здатність особи до самостійного планування, організації та контролю за власними діями. Такі люди можуть самостійно визначати мету, стежити за її

досягненням та аналізувати отримані результати. На відміну від цього, особи з низькими показниками на шкалі самостійності сильно залежать від думок і оцінок інших людей. Вони часто приймають рішення під впливом інших і не можуть самостійно розробляти плани дій. У разі відсутності зовнішньої допомоги вони можуть стикатися з регуляторними збоями.

Загальний рівень саморегуляції, який оцінює опитувальник, можна розглядати як важливий показник індивідуальної системи усвідомленої саморегуляції. Особи з високим рівнем саморегуляції проявляють самостійність і гнучкість у реагуванні на зміни, дотримуються усвідомлених стратегій досягнення мети, навіть коли вони стикаються з внутрішніми або зовнішніми перешкодами. Їхня висока мотивація дозволяє їм адаптувати свій стиль саморегуляції для досягнення мети, навіть якщо вони зіткнулися зі своїми власними особливостями, які можуть заважати досягненню успіху. З іншого боку, особи з низьким рівнем саморегуляції не завжди володіють усвідомленими стратегіями планування та програмування власної поведінки. Вони частіше залежать від обставин і думок інших. Ці люди мають обмежену можливість компенсувати свої власні особливості, що можуть заважати досягненню мети, у порівнянні з тими, хто має вищий рівень саморегуляції. У підсумку, успішність у вирішенні нових завдань чи видів діяльності значною мірою залежить від відповідності стратегій саморегуляції та вимог конкретної діяльності.

«Діагностика мотивації до успіху» (Т. Елерса)

Дана методика [20] призначена для діагностики мотиваційної спрямованості особистості на досягнення успіху та оцінює силу прагнення до досягнення мети. Обстежуваним пропонується інструкція, відповідно до якої вони мають у разі згоди із твердженням поруч з його цифровим позначенням поставити на бланку знак «+» («так»), у разі незгоди – знак «-» («ні»). Методика містить 41 твердження. Результати оцінюють відповідно до співпадінь з ключем.

Після аналізу потрібно узагальнити отримані результати. Кількісні показники за цією методикою можна розшифрувати наступним чином:

1 – 10 балів: мотивація досягнення низька. Особа не виявляє великої бажання досягти успіху, не демонструє ініціативи та активності, може проявляти апатію та безвідповідальність у відношенні до життя.

11 – 16 балів: середня мотивація досягнення. При такому рівні мотивації особа може ризикувати, не соромиться відкрито виражати свої думки та брати на себе відповідальність, оскільки можлива невдача не викликає значного страху.

17 – 20 балів: помірно висока мотивація досягнення. Такі особи готові ризикувати для досягнення своїх цілей, активно працюють та наполегливо працюють для досягнення успіху, виявляючи велику самодисципліну та впевненість у власних силах.

21 бал і більше: мотивація досягнення надто висока. Це може призвести до надмірної самокритичності та переживань стосовно власних можливостей. Особа може переживати страх перед невдачею та не вірити у власні сили, що може загальмувати його ініціативність та ризикованість

Дослідження виявили, що особи з помірно високою мотивацією до успіху мають перевагу середнього рівня ризику. Тим, хто боїться невдач, більше до вподоби невеликий або, навпаки, надто великий ризик. Чим сильніше мотивація особи до досягнення успіху, тим менша готовність до ризику. Зазвичай, при сильній мотивації до успіху віра у досягнення успіху сильніша, ніж у випадку слабкої мотивації. Також, люди, які мають велику мотивацію до успіху, зазвичай уникають великого ризику. Ті, хто має сильну мотивацію до успіху та високу готовність до ризику, рідше потрапляють у незручні ситуації, ніж ті, хто мають високу готовність до ризику, але водночас високу мотивацію до уникнення невдач (захисту). Навпаки, коли особа має високу мотивацію до уникнення невдач (захисту), це стає перешкодою для мотива до досягнення успіху — досягнення мети.

2.2 Аналіз результатів дослідження лідерських якостей майбутніх менеджерів

На наступному етапі емпіричного дослідження соціально-психологічних детермінант розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів були проаналізовані отримані результати за методиками «Багатофакторний опитувальник лідерства (В.М. Bass & В.Ж. Avolio), «Діагностика мотивації до успіху» (Т. Елерса), опитувальника «Стиль саморегуляції поведінки» (В. Моросанова).

Для дослідження такої компетенції як лідерство та визначення домінуючого стилю лідерства у майбутніх менеджерів, нами була застосована методика «Багатофакторний опитувальник лідерства» (В.М. Bass & В.Ж. Avolio). Результати дослідження представлені в Таблиці 2.1 та на рисунках 2.1, 2.2.

Таблиця 2.1 – Узагальненні результати дослідження лідерських здібностей майбутніх менеджерів за методикою «Багатофакторний опитувальник лідерства» у студентів, у %

№	Фактор	Високі здібності		Середні здібності		Низькі здібності	
		осіб	%	осіб	%	осіб	%
1.	Вплив	11	27,5	17	42,5	12	30,0
2.	Натхнення	9	22,5	16	40,0	15	37,5
3.	Інтелектуальна стимуляція	14	35,0	16	40,0	10	25,0
4.	Індивідуальний підхід	8	20,0	25	62,5	7	17,5
5.	Мотивація	12	30,0	20	50,0	8	20,0
6.	Управління	10	25,0	19	47,5	11	27,5
7.	Надання самостійності	13	32,5	18	45,0	9	22,5
8.	Здатність до трансформації лідерства	13	32,5	17	42,5	10	25,0

Результати дослідження вираженості факторів, що визначають стилі лідерства, свідчать про наявність суттєвих відмінностей у рівні розвитку

лідерських здібностей серед майбутніх менеджерів. Зокрема, значний відсоток високих показників за такими шкалами, як «Вплив» (27,5%), «Інтелектуальна стимуляція» (35,0%), «Мотивація» (30,0%) та «Управління» (25,0%), вказує на те, що певна частина студентів вже має досить розвинуті лідерські навички, зокрема вміння впливати на інших, стимулювати інтелектуальний розвиток, мотивувати та управляти. Водночас, високий відсоток низьких показників за шкалами «Нахнення» (37,5%), «Вплив» (30,0%), «Інтелектуальна стимуляція» (25,0%) та «Управління» (27,5%) свідчить про значні прогалини у розвитку цих важливих лідерських здібностей у іншій частини респондентів. Це вказує на неоднорідність групи майбутніх менеджерів щодо їх готовності до ефективного лідерства. Таким чином, для покращення загального рівня лідерських навичок у студентів необхідно посилити навчальні програми, зосередивши увагу на розвитку здатності до впливу, інтелектуальної стимуляції та управління. Це сприятиме формуванню більш збалансованого набору лідерських компетенцій, що є критично важливим для успішної професійної діяльності в майбутньому.

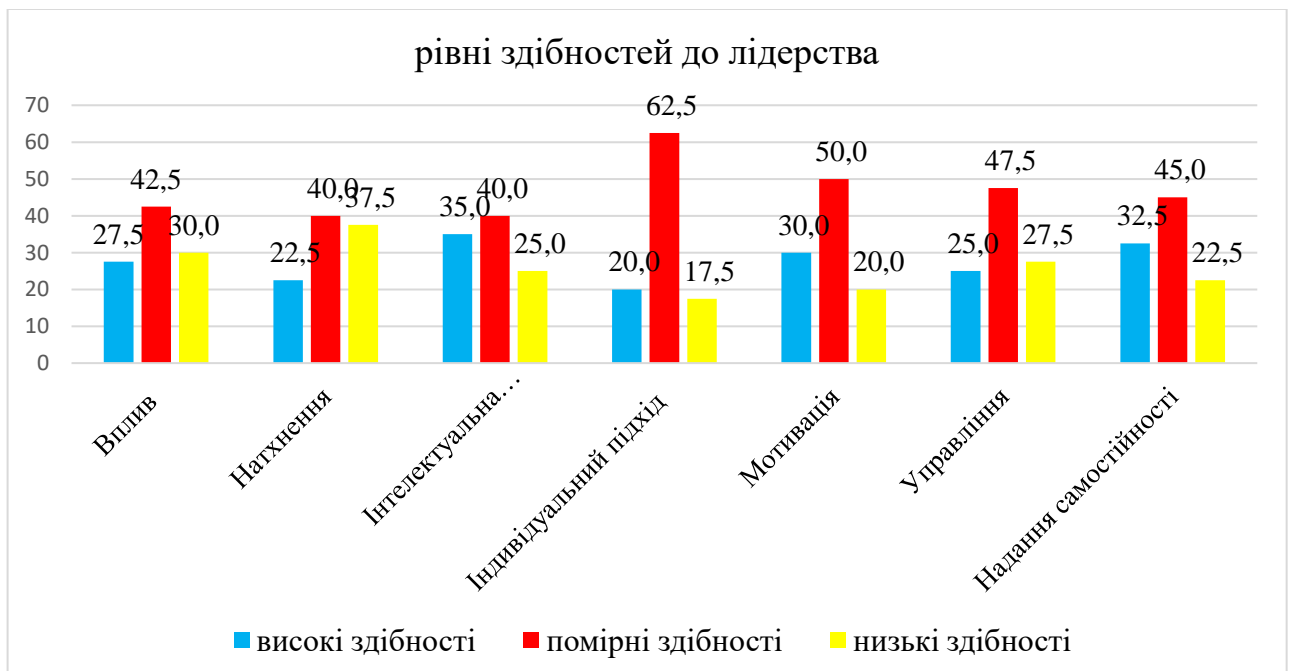


Рисунок 2.1 – Результати дослідження лідерських здібностей майбутніх менеджерів за методикою «Багатофакторний опитувальник лідерства», у %

Майбутній менеджер з низьким рівнем за фактором «Вплив» стикається з труднощами у формуванні довіри серед членів команди, що може бути

зумовлено браком емоційного зв'язку з іншими, недостатньою переконливістю в спілкуванні або неадекватними діями, що підривають довіру. Такий лідер може мати проблеми з виступом як авторитетна фігура, ефективною передачею своїх ідей та переконань, а також адаптацією свого повідомлення до аудиторії. Крім того, йому може бракувати впевненості в собі та переконливих аргументів.

Низький рівень розвитку лідерських здібностей за фактором «**Управління**» у майбутніх менеджерів свідчить про формальний підхід до керування, брак ефективного управління груповими процесами, що ускладнює розподіл завдань, сприяння співпраці та комунікації. Це також означає відсутність стратегії для досягнення командних цілей, що призводить до низької ефективності групової роботи та незадоволення команди. Лідер з низьким рівнем управління не здатний мотивувати та підтримувати співробітників, не враховує їхні індивідуальні потреби, що призводить до зниження мотивації та загального незадоволення.

Низькі показники за фактором «**Інтелектуальна стимуляція**» у майбутніх менеджерів виявляються в обмеженій сприйнятливості до нових ідей, повній відсутності стимулювання творчості, недостатній самореалізація учасників групи, і це може призводити до реалізації повного потенціалу команди та впливати на обмеженість внеску її учасників. Виявлення та розуміння цих труднощів допомагає усвідомленню своїх слабких сторін та покращенню своїх навичок, що є важливим кроком у розвитку управлінця як лідера.

Низький рівень розвитку лідерських здібностей за фактором «**Мотивація**» виявляється у відсутності вміння мотивувати інших людей, незрозумілості очікувань та цілей, нечітких установках і неясності очікувань, що призводить до зниження мотивації та розуміння завдань. Менеджер з низьким рівнем мотивування не вміє створювати якісний образ бажаного результату та визначати чіткі критерії успіху. Відсутність конкретності та візуалізації мети знижують мотивацію інших людей. Незрозумілість завдань і невизначеність вимог призводять до плутанини та зниження ефективності роботи.

Низькі показники за фактором «**Надання самостійності**» свідчать, що лідер, який використовує контролюючий стиль управління, коли він контролює

кожну деталь та рішення. Такий менеджер відчуває необхідність в постійному контролі над підлеглими, що обмежує їхню творчість і самостійність, відчуває необхідність контролювати всі аспекти роботи та не довіряє підлеглим, такий менеджер більше приділяє увагу формальним показникам та процесу виконання встановлених процедур, ніж сприяє творчості та самостійному, критичному мисленню. Він може визначати пріоритетність виконання завдання відповідно до стандартів, а ніж сприяння розвитку індивідуальних здібностей. Такий лідер недостатньо сприяє співпраці та груповій роботі, не створює достатньо можливостей для спільного прийняття рішень, колективного розв'язання проблем та творчого обміну ідеями.

Кожен фактор має важливе значення для успішного лідерства майбутнього менеджера, і низький рівень розвитку обмежує ефективність лідера на шляху досягнення мети, формування довіри, прояву здатності впливати на інших та командної роботи.

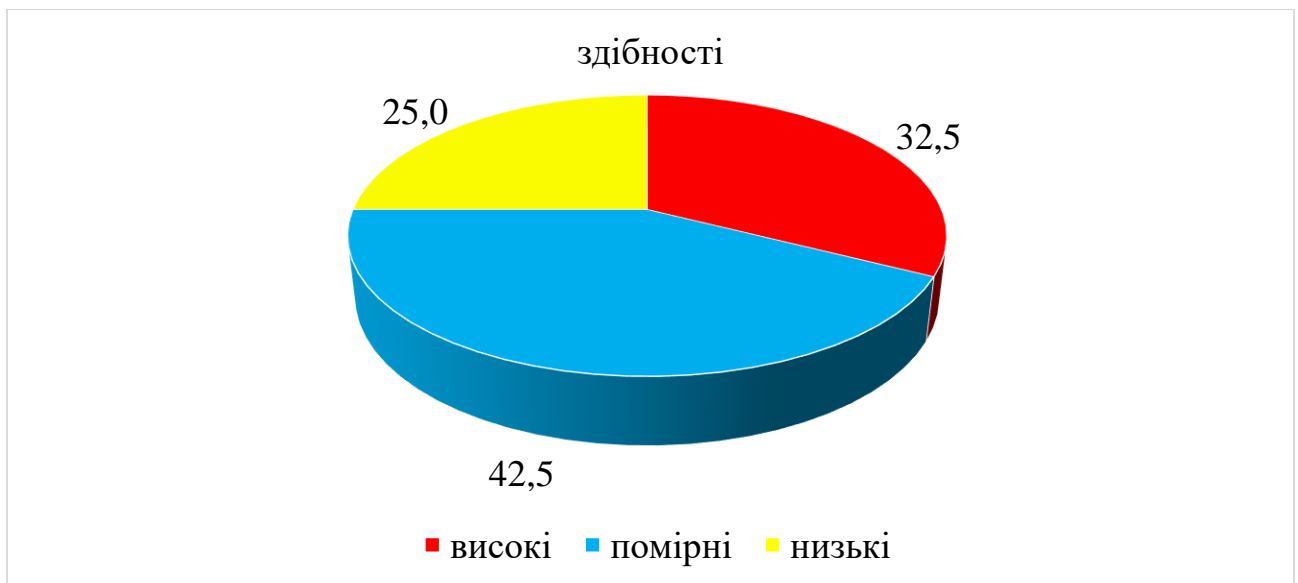


Рисунок 2.2 – Показники здатності до процесу трансформації лідерства майбутніх менеджерів, у %

Що стосується загальної здатності до процесу трансформації лідерства, то майбутні менеджери в цілому продемонстрували її наявність: 75% респондентів виявили високий та середній рівень її вираженості, проте 25% студентів мають низький рівень цієї здібності, що свідчить про необхідність додаткових зусиль у навчальному процесі для підвищення їхньої здатності до лідерських трансформацій. Це вказує на те, що частині студентів потрібні спеціалізовані

тренінги та підтримка для розвитку необхідних навичок і компетенцій, щоб вони могли успішно адаптуватися до змін і ефективно керувати процесами трансформації у своїх майбутніх організаціях.

Одним з соціально-психологічних чинників розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів є саморегуляція, а також такі її компоненти, як: планування, моделювання, програмування, оцінювання результатів, гнучкості, самостійності для дослідження яких був застосований опитувальник «Стиль саморегуляції поведінки» (В. Моросанова). Результати дослідження за цією методикою представлені в таблиці 2.2 та на рисунках 2.3, 2.4.

Таблиця 2.2 – Результати дослідження компонентів саморегуляції поведінки майбутніх менеджерів, у %

№	Регуляторні шкали	рівень					
		високий		середній		низький	
		осіб	%	осіб	%	осіб	%
1	Планування	8	20,0	18	45,0	14	35,0
2	Моделювання	10	25,0	21	52,5	9	22,5
3	Програмування	9	22,5	25	62,5	6	15,0
4	Оцінювання результатів	11	27,5	22	55,0	7	17,5
5	Гнучкість	11	27,5	19	47,5	10	25,0
6	Самостійність	7	17,5	25	62,5	8	20,0
7	Загальний рівень саморегуляції	10	25,0	22	55,0	8	20,0

За результатами дослідження стилю саморегуляції поведінки виявлено, що у майбутніх менеджерів переважають показники таких компонентів як «Моделювання» (25% респондентів мають високий рівень), «Оцінювання результатів» та «Гнучкість» (у 27,5% студентів виявлений високий рівень за цими показниками). В той же час, результати дослідження продемонстрували, що у частини майбутніх менеджерів недостатньо розвинуті такі компоненти стилів саморегуляції як «Планування», «Моделювання» та «Гнучкість»,

відповідно, 35%, 22.5% та 25% мають низькі показники за цими регуляторними шкалами.

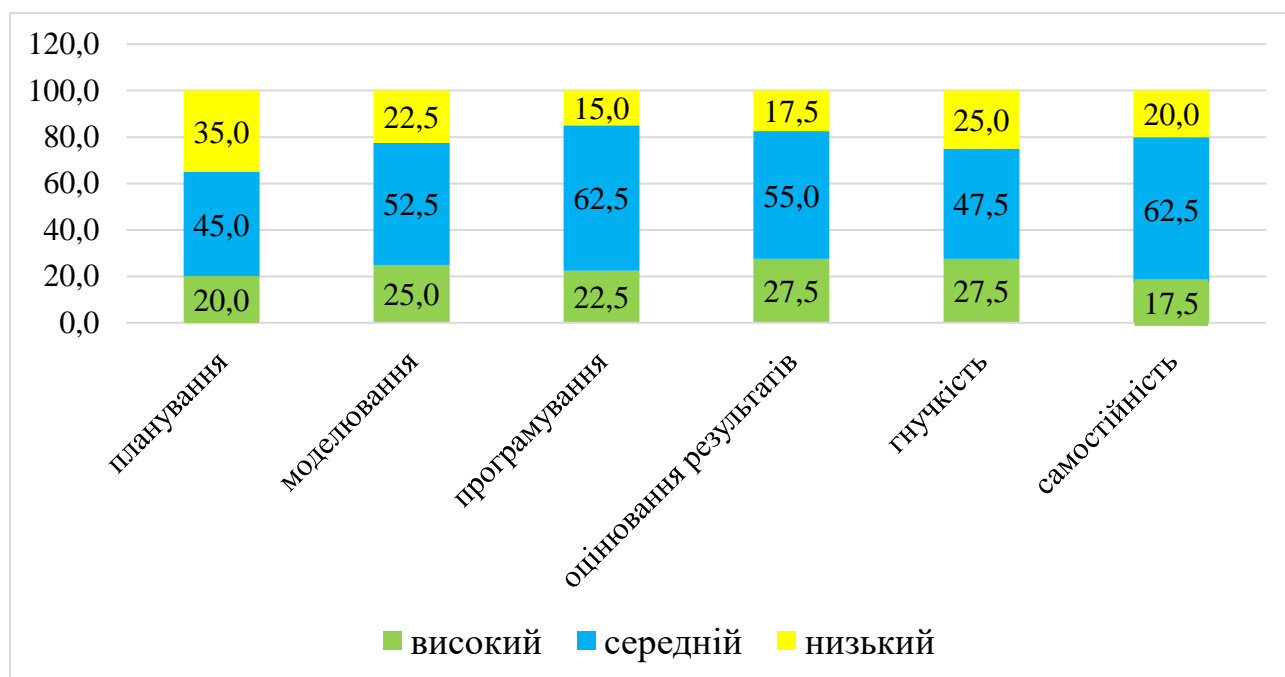


Рисунок 2.3 – Результати дослідження компонентів стилю саморегуляції поведінки майбутніх менеджерів, у %

Майбутні менеджери з високими показниками за шкалою «Моделювання» демонструють високу здатність виділяти значущі умови для досягнення цілей як в поточних ситуаціях, так і в перспективному майбутньому. Це проявляється в їхній здатності розробляти та реалізовувати програми дій, які відповідають планам діяльності та досягати цілей, що вони перед собою ставлять. Такі менеджери мають добре сформовані уявлення про те, які фактори є ключовими для успіху, і можуть адекватно реагувати на зміни в ситуації. Вони здатні планувати свої дії з урахуванням як внутрішніх ресурсів, так і зовнішніх обставин, що дозволяє їм досягати бажаних результатів з високою ефективністю. Їхні рішення зазвичай добре обґрунтовані та відображають глибоке розуміння ситуації, що сприяє стабільному досягненню поставлених цілей.

Майбутні менеджери з низькими показниками за цією шкалою часто мають слабо розвинені процеси моделювання, що призводить до неадекватної оцінки значимих внутрішніх і зовнішніх умов. Вони можуть фантазувати або мати нереалістичні уявлення про ситуацію, що супроводжується різкими

змiнами в iхньому ставленнi до розвитку подiй та наслiдкiв своїх дiй. У таких менеджерiв часто виникають труднощi у визначеннi реалiстичних цiлей i розробцi програм дiй, якi вiдповiдають поточним умовам. Вони не завжди здатнi помiтити змiни в ситуацiї, що призводить до невдач у досягненнi поставлених цiлей. Це може бути наслiдком недостатньої усвiдомленостi та деталiзованостi iхнiх уявлень про значущi умови, що ускладнює процес прийняття обґрунтованих рiшень та ефективного управлiння.

Високi показники за шкалою «Гнучкiсть» у майбутнiх менеджерiв демонструють високий рiвень регуляторної пластичностi, що дозволяє їм ефективно перебудовувати свої плани та дiї у вiдповiдь на змiни у зовнiшнiх i внутрiшнiх умовах. Вони здатнi швидко оцiнювати новi обставини i вiдповiдним чином коригувати свої програми дiй, що робить iх особливо ефективними в умовах динамiчних та непередбачуваних ситуацiй. Такi менеджери можуть своєчасно розпiзнавати невідповiднiсть мiж отриманими результатами i поставленими цiлями, i оперативно вносити необхiднi корективи. Завдяки своїй гнучкостi, вони можуть адекватно реагувати на швидкi змiни, успiшно вирiшувати завдання в умовах ризику i досягати поставлених цiлей. Ця здатнiсть робить iх адаптивними та ефективними лiдерами, що можуть пiдтримувати високу продуктивнiсть команди навiть у складних обставинах.

Майбутнi менеджери з низькими показниками за шкалою «Гнучкiсть» вiдчувають значнi труднощi у швидко змiнюваних та динамiчних умовах. Вони невпевнено почуваються при змiнi обставин, важко адаптуються до нових ситуацiй та змiн у способi життя. Така вiдсутнiсть регуляторної гнучкостi призводить до проблем з плануванням та реалiзацiєю дiяльностi. Вони часто не здатнi своєчасно оцiнити новi умови, внести необхiднi корекцiї у свої плани та дiї, що веде до неузгодженостi мiж цiлями та результатами. Як наслiдок, такi менеджери стикаються з регуляторними збоями, що неминуче призводить до невдач у виконаннi завдань. Їм бракує здатностi швидко i адекватно реагувати на змiни, що знижує ефективнiсть iхньої дiяльностi та може негативно впливати на результати роботи всiєї команди.

Студенти з високими показниками за шкалою «Оцінювання результатів» демонструють високу розвиненість та адекватність самооцінки. Це означає, що вони мають чітко сформовані суб'єктивні критерії оцінки своєї діяльності, що забезпечує стабільність і точність їхніх оцінок. Високий рівень розвитку цього показника свідчить про здатність менеджерів об'єктивно аналізувати свої досягнення і визначати, наскільки отримані результати відповідають поставленим цілям. Вони не тільки помічають невідповідності між очікуваними та реальними результатами, але й здатні швидко і правильно визначити причини таких невідповідностей. Ці менеджери гнучко адаптуються до зміни умов, коригують свої дії та стратегії у відповідь на нові виклики. Вони здатні критично оцінювати свою роботу, враховувати минулі помилки і вносити необхідні зміни для покращення результатів у майбутньому. Така адекватна самооцінка сприяє їхньому професійному розвитку та підвищує загальну ефективність управління. Менеджери з високим рівнем оцінювання результатів можуть підтримувати високий рівень продуктивності, оскільки вони постійно вдосконалюються та адаптуються до нових умов і вимог.

Низькі показники за шкалою «Планування» у майбутніх менеджерів демонструють слабо розвинену потребу в плануванні та відсутність усвідомленого підходу до постановки і досягнення цілей. У таких людей цілі часто змінюються, що свідчить про нестійкість і непослідовність у їхніх намірах. Вони не завжди здатні чітко визначити та утримувати свої цілі, що призводить до труднощів у реалізації завдань і досягненні поставлених результатів. Планування діяльності у них здебільшого малореалістичне, що означає, що їхні плани рідко враховують реальні можливості та ресурси, необхідні для їх реалізації. Через відсутність стратегічного підходу до свого майбутнього, такі менеджери не розробляють довгострокові плани, а їхні цілі часто висуваються ситуативно та під впливом зовнішніх обставин, а не власних внутрішніх переконань і потреб. Це може призводити до того, що вони частіше діють спонтанно і реагують на ситуації, замість того, щоб проактивно планувати і спрямовувати свою діяльність у бажаному напрямку. Низький рівень розвитку цього показника також може спричинити відсутність стійкості та концентрації на

досягненні поставлених цілей. Така нестійкість у плануванні та цілепокладанні може негативно вплинути на їхню здатність ефективно керувати командою та організувати роботу колективу. У результаті, такі менеджери можуть зіштовхуватися з труднощами в досягненні довгострокових успіхів і реалізації великих проектів.

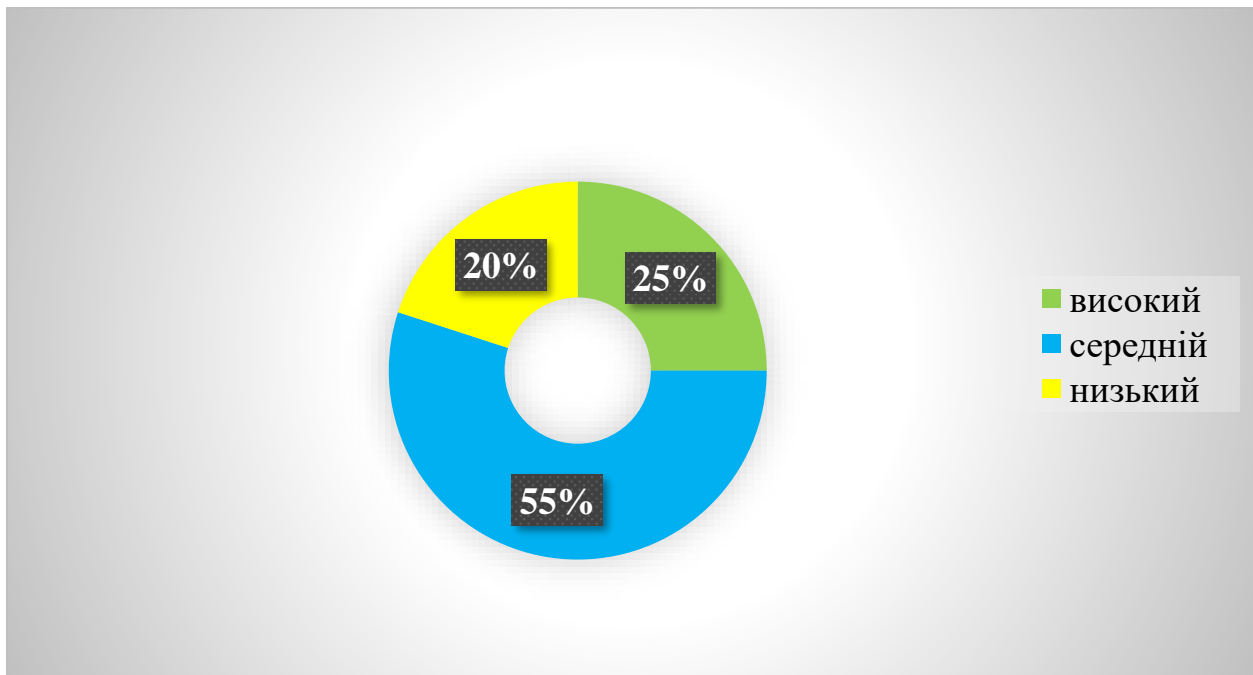


Рисунок 2.4 – Показники загального рівня саморегуляції поведінки майбутніх менеджерів, у %

Результати дослідження свідчать, що лише 25% майбутніх менеджерів мають високий рівень сформованої індивідуальної системи усвідомленої саморегуляції довільної активності особистості. Ці студенти самостійні, здатні гнучко і адекватно реагувати на зміну умов, а їхні дії і цілі є усвідомленими. Вони мають високу мотивацію досягнення і можуть створювати стиль саморегуляції, який допомагає їм подолати особистісні та характерологічні перешкоди на шляху до мети. Високий рівень усвідомленої регуляції дозволяє їм легко оволодівати новими видами активності, впевнено діяти в незнайомих ситуаціях і досягати стабільних успіхів у звичних видах діяльності.

Середній рівень саморегуляції має найбільша частка майбутніх менеджерів – 55%. Ця група студентів частково здатна до усвідомленого планування і

програмування своєї поведінки. Вони можуть адаптуватися до змін, але не завжди мають достатньо ресурсів для компенсації несприятливих особистісних особливостей. Їх успіх у нових видах діяльності залежить від того, наскільки їх стиль регуляції відповідає вимогам цих видів активності.

20% майбутніх менеджерів мають низький рівень саморегуляції, що означає несформовану потребу в усвідомленому плануванні та програмуванні своєї поведінки. Вони більш залежні від ситуації та думки оточуючих, що знижує їх можливість ефективно компенсувати особистісні особливості, які заважають досягненню мети. Успішність оволодіння новими видами діяльності у цих студентів значною мірою залежить від відповідності їх стилю регуляції і вимог нових видів активності, що може ускладнювати їх адаптацію та розвиток у професійній діяльності.

За результатами діагностики мотиваційної спрямованості майбутніх менеджерів на досягнення успіху за допомогою методики «Діагностика мотивації до успіху» (Т. Елерса), ми виявили, що 5 осіб (12,5%) мають низьку мотивацію до успіху, 11 студентів (27,5%) – середній рівень, 15 осіб (37,5%) – помірно високий, 9 респондентів (22,5%) – занадто високий рівень мотивації до успіху (Рисунок 2.5).



Рисунок 2.5 – Результати дослідження мотивації до успіху майбутніх менеджерів, у %

Студенти, які мають низьку мотивацію до успіху, надають перевагу або дуже низькому, або занадто високому рівню ризику через страх невдачі. Вони демонструють нестійку поведінку, схильні до крайнощів у виборі ризику. Висока готовність до ризику, але без належної мотивації до успіху, може підвищити їх вразливість до невдач і знижує ймовірність досягнення поставлених цілей.

Група респондентів із середніми показниками мотивації на успіх, як правило, надає перевагу середньому рівню ризику. Їхні надії на успіх можуть бути більш збалансованими і реалістичними, ніж у тих, хто має занадто високу або занадто низьку мотивацію. Вони мають помірковані очікування і схильні уникати крайнощів у прийнятті рішень.

Майбутні менеджери, які продемонстрували помірно високий рівень мотивації до успіху, також схильні вибирати середній рівень ризику, що свідчить про більш обдуманий підхід до досягнення цілей. Їхня готовність до ризику є контрольованою, що допомагає уникати невдач і забезпечує стабільний прогрес у досягненні успіху. Їхні очікування на успіх можуть бути більш скромними, але вони достатньо впевнені в собі, щоб досягати поставлених завдань.

Занадто висока мотивація може призвести до меншої готовності до ризику, адже такі студенти бояться невдач, їхні надії на успіх можуть бути скромнішими, що, з одного боку, може убезпечити їх від ризикованих рішень, але з іншого боку, можуть обмежити їхню готовність до інновацій і змін. Однак їхній прагматичний підхід до уникнення високих ризиків сприяє більшій стабільності та зниженню ймовірності нещасних випадків.

Таким чином, результати дослідження соціально-психологічних чинників розвитку лідерських якостей вказують на необхідність додаткових зусиль у їх розвитку серед майбутніх менеджерів, особливо серед тих, хто демонструє середній і низький рівень. Це може бути досягнуто через спеціально розроблені тренінгові програми та індивідуальні консультації, спрямовані на розвиток самостійності, гнучкості та усвідомленого підходу до досягнення цілей.

2.3 Тренінгова програма розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів

Найбільш ефективним методом розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів є спеціально розроблені тренінгові програми, які передбачають роботу над розвитком таких навичок і компетенцій, як ефективне спілкування, переконання, ведення індивідуальних ділових переговорів, невербальна комунікація, організація зборів і засідань, управління людьми та командами, формування командного духу, аналіз проблем і прийняття рішень, вирішення конфліктів, ефективне використання часу та інші.

Ці тренінгові програми мають відповідати всім основним критеріям психології навчання та бути спрямованими на:

1) Формування знань: програма має чітко визначену мету та результати навчання, які описують, що учасники повинні знати та вміти наприкінці програми; матеріал програми має ґрунтуватися на наукових дослідженнях та передовій практиці лідерства; інформація має бути представлена у зрозумілій та доступній формі, з використанням різноманітних методів навчання, таких як лекції, дискусії, вивчення кейсів та рольові ігри.

2) Розвиток навичок: програма має зосереджуватися на розвитку практичних навичок, які учасники зможуть використовувати у своїй роботі та житті; навички мають бути чітко визначені та вимірювані, щоб учасники могли відстежувати свій прогрес; програма має надавати можливості для практики та вдосконалення навичок, наприклад, через рольові ігри, симуляції та практичні завдання.

3) Зміну поведінки: програма має бути спрямована на те, щоб допомогти учасникам змінити свою поведінку та стати більш ефективними лідерами; має допомогти учасникам усвідомити свої сильні та слабкі сторони, а також встановити цілі для розвитку; має надавати підтримку та зворотній зв'язок, щоб допомогти учасникам досягти своїх цілей.

4) Мотивація: програма має бути мотивуючою та захоплюючою для учасників; бути актуальною та відповідати інтересам учасників; має

використовувати різноманітні методи навчання, щоб підтримувати інтерес учасників.

5) Трансфер знань та навичок: програма має допомогти учасникам застосовувати те, що вони дізналися, у своїй роботі та житті; надавати можливості для практики та вдосконалення навичок в реальних умовах; допомагати учасникам розробити план дій щодо того, як вони будуть використовувати те, що вони дізналися, після закінчення програми [25].

Окрім цих основних критеріїв, тренінгові програми з розвитку лідерських якостей також повинні бути: інтерактивними (учасники повинні мати можливість брати активну участь у програмі та взаємодіяти з іншими учасниками та тренерами), мати зворотний зв'язок (учасники повинні отримувати регулярний зворотний зв'язок про свій прогрес, щоб вони могли продовжувати вдосконалюватися), підтримуючими (програма має створювати безпечну та підтримуючу атмосферу, де учасники почувуються комфортно, висловлюючи свої ідеї та ризикуючи), гнучкими, (програма має бути гнучкою, щоб відповідати потребам різних учасників).

Серед тренінгових програм, які найкраще сприятимуть розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів, можна виділити такі: тренінг командоутворення, тренінг ефективного вирішення конфліктів, тренінг з управління часом (time-management), тренінг ведення переговорів, тренінг підвищення впевненості в собі та саморегуляції, а також мотиваційний тренінг.

Відповідно до В. Бенніса, існує кілька ключових практик, які сприяють розвитку лідерського потенціалу. Ці практики включають: саморефлексію, що передбачає усвідомлення власних цінностей, переконань, цілей і стилю лідерства; навчання як постійний процес освітнього та професійного зростання, що допомагає розширювати знання і здобувати нові навички; менторство як взаємодію з досвідченими лідерами, які можуть надати наставництво, підтримку та спрямування; експериментування, що передбачає обережне випробування нових ідей, методів та підходів для вирішення проблем і досягнення результатів; трансформацію – здатність ставити амбітні цілі, мотивувати та надихати інших на досягнення високих результатів [53].

Тренінг розвитку лідерських якостей для майбутніх менеджерів є критично важливим для їхньої професійної підготовки та успішної кар'єри. Основною метою таких тренінгів є формування у менеджерів ключових навичок, необхідних для ефективного керівництва та прийняття рішень.

Загальні рекомендації щодо проведення таких тренінгів включають кілька важливих аспектів.

По-перше, програма повинна бути інтерактивною та різноманітною, включати практичні завдання, рольові ігри, групові дискусії та аналіз конкретних ситуацій. Це дозволяє учасникам застосовувати теоретичні знання на практиці, розвиваючи їхні навички в реальних умовах.

По-друге, важливо забезпечити можливість для саморефлексії та обміну зворотним зв'язком, що сприяє усвідомленню власних сильних та слабких сторін. Крім того, включення методів арт-терапії, психодрами та психогімнастики допомагає розвивати емоційний інтелект, креативність та здатність до емпатії.

Нарешті, залучення досвідчених менторів і коучів, які можуть надавати підтримку і наставництво, є важливим елементом успішного тренінгу. Такий підхід забезпечує комплексний розвиток лідерських якостей, готує майбутніх менеджерів до викликів та сприяє їхньому професійному та особистісному зростанню [48].

На основі отриманих емпіричних результатів дослідження соціально-психологічних чинників розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів нами розроблена тренінгова програма (Додаток Г).

До методичного інструментарію розробленої нами тренінгової програми розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів належать: групові дискусії, теоретико-дискусійні блоки, рольові ігри, символічне драматизування, психодрама, методи АРТ-терапії, ділові ігри, психогімнастика та аналіз конкретних ситуацій [14].

Використання цих методів у тренінговій програмі розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів дуже ефективним. Кожен із цих методів сприяє розвитку різних аспектів лідерства, таких як комунікаційні навички, стратегічне мислення, емоційний інтелект, адаптивність та здатність до саморефлексії.

Групові дискусії сприяють розвитку комунікаційних навичок і вміння працювати в команді, навчанню активному слуханню та аргументації, розвитку вміння генерувати та оцінювати ідеї, вихованню поваги до різних точок зору. Вони дозволяють учасникам обмінюватися ідеями, висловлювати свої думки та навчатися слухати інших. Під час тренінгів майбутні менеджери обговорюють різні кейси, діляться досвідом і шукають спільні рішення, що сприяє формуванню колективного бачення та згуртованості. Прикладами застосування є обговорення проблем лідерства, розробка стратегії розвитку команди. Метод групової дискусії у тренінговій програмі застосовується через технологію дебрифінгу. Дебрифінг – це процес аналізу, обговорення та оцінки досвіду, отриманого в результаті певної діяльності. В рамках групової дискусії дебрифінг слугує засобом рефлексії та вивчення ключових моментів обговорення, процесу прийняття рішень та взаємодії в групі. Це включає перегляд суджень чи думок учасників інтерактивного навчання, а також порівняння їхніх рішень з альтернативними. Ми використовували дебрифінг як післяігрову дискусію для аналізу ситуацій із застосуванням зворотного зв'язку.

Теоретико-дискусійні блоки допомагають учасникам засвоїти теоретичні основи лідерства та застосувати їх на практиці через обговорення, розвивають критичне мислення та аналітичні здібності. Тренер представляє теоретичні концепції лідерства, після чого організовує дискусії, щоб учасники могли краще зрозуміти і засвоїти матеріал. Наприклад, вивчення різних стилів лідерства, аналіз теорій мотивації, обговорення етичних аспектів лідерства.

Рольові ігри дозволяють учасникам відчувати на собі різні лідерські ролі та ситуації, що розвиває їхню емпатію і здатність приймати рішення в реальних умовах. Рольові ігри є ефективним методом навчання, що використовується в тренінгових програмах розвитку лідерських якостей, адже вони сприяють: розвитку навичок вирішення проблем та прийняття рішень, зокрема учасники тренінгу мають можливість стати на місце ключових гравців у складних ситуаціях, аналізувати різні варіанти дій та обирати найефективніші рішення; навчанню ефективній комунікації в складних ситуаціях, коли рольові ігри дозволяють учасникам тренінгу практикувати навички ведення переговорів,

аргументації, активного слухання та емпатії в умовах, що імітують реальні виклики, з якими стикаються лідери. Завдяки рольовим іграм учасники тренінгу можуть набути досвіду прийняття відповідальних рішень, керування командами та мотивування інших людей в умовах, що максимально наближені до реальних. Приклади застосування рольових ігор у тренінговій програмі розвитку лідерських якостей: моделювання переговорів, відпрацювання навичок делегування; вирішення конфліктних ситуацій. Учасники тренінгу відпрацьовують навички розпізнавання та вирішення конфліктів, використовуючи різні методи, такі як активне слухання, емпатія та компроміс. Рольові ігри є цінним інструментом, який допомагає майбутнім менеджерам розвинути навички та знання, необхідні для того, щоб стати ефективними лідерами.

Символічне драматизування допомагає учасникам виразити свої емоції та переживання через символічні дії, що сприяє їхньому емоційному інтелекту та самоусвідомленню, розвиває самосвідомість, сприяє вивченню власних лідерських якостей та стилю поведінки, розвиває вміння розуміти та співпереживати іншим людям. . Тренер пропонує учасникам використовувати символічні предмети або дії для вираження своїх лідерських цінностей або викликів, з якими вони стикаються. Прикладом застосування є робота з метафорами та образами, пов'язаними з лідерством, використання театральних методів для дослідження лідерських ролей, аналіз власних лідерських якостей через призму символів.

Психодрама дає можливість учасникам відтворювати важливі для них події та взаємодії, що сприяє глибшому розумінню власних поведінкових моделей і міжособистісних стосунків. Учасники можуть відтворювати складні робочі ситуації або конфлікти, щоб краще зрозуміти свої реакції і навчитися ефективніше справлятися з ними. Наприклад, робота з травматичним досвідом, пов'язаним з лідерством, вивчення власних лідерських якостей через психологічні методи, робота з емоційними блоками, які заважають розвитку лідерських якостей.

Арт-терапія використовує творчі процеси для вираження та розуміння емоцій, що допомагає учасникам краще усвідомлювати свої внутрішні переживання та мотиви, розвиває креативність та нестандартне мислення, навчає самовираженню та самоусвідомленню, розвиває вміння вирішувати проблеми за допомогою творчості. Наприклад, учасники малюють або створюють колажі, що відображають їхнє бачення лідерства або власні лідерські якості.

Ділові ігри моделюють реальні бізнес-ситуації, що дає можливість учасникам практикувати навички стратегічного мислення, прийняття рішень та управління ресурсами. Учасники тренінгу беруть участь у симуляціях бізнес-процесів або проектів, що допомагає їм краще зрозуміти, як застосовувати лідерські навички на практиці. Наприклад, імітація бізнес-процесів, розробка маркетингових стратегій.

Психогімнастика включає фізичні вправи, спрямовані на розслаблення, концентрацію та емоційну регуляцію, що допомагає учасникам краще контролювати свої стани. Тренер використовує вправи на дихання, релаксацію або рух для підвищення стресостійкості та емоційного балансу учасників: вправи на зняття емоційної напруги (дихальні вправи, медитація, прогресивна м'язова релаксація); вправи на розвиток самосвідомості (на усвідомлення тіла, самоаналіз, самопрезентацію). Важливо зазначити, що психогімнастичні вправи повинні підбиратися з урахуванням цілей тренінгової програми та індивідуальних особливостей учасників.

Аналіз реальних або змодельованих ситуацій допомагає учасникам розвивати аналітичні навички та здатність приймати обґрунтовані рішення. Учасники розбирають кейси з реального бізнесу або обговорюють гіпотетичні ситуації, щоб виявляти ефективні стратегії і рішення.

Використання цих методів у тренінгових програмах дозволяє створити комплексний підхід до розвитку лідерських якостей, охоплюючи різні аспекти лідерства і забезпечуючи всебічну підготовку майбутніх менеджерів.

Тренінг складається із 5 занять, тривалістю 50-70 хвилин кожне. Рекомендована кількість учасників тренінгу – 12-15 осіб (Таблиця 2.3).

Мета: тренінгова програма спрямована на розвиток лідерських якостей учасників, таких як: впевненість у собі, мотивація, комунікативні навички, вміння приймати рішення, стратегічне мислення, навички вирішення проблем, навички делегування, командна робота, вміння впливати на людей.

Цільова аудиторія: для початківців лідерів, досвідчених лідерів, які хочуть удосконалити свої навички, фахівців, які прагнуть до кар'єрного зростання, всіх, хто хоче розвинути свої лідерські якості.

Таблиця 2. 3 – Структура тренінгової програми розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів:

Модуль	Тема	Зміст
Модуль 1	Що таке лідерство?	Різні стилі лідерства Характеристики ефективних лідерів Визначення власних лідерських якостей
Модуль 2	Мотивація та вплив	Теорії мотивації Як мотивувати себе та інших Навички впливу та переконання
Модуль 3	Комунікація та командна робота	Ефективна комунікація Навички активного слухання Вирішення конфліктів Командна робота та співпраця
Модуль 4	Прийняття рішень та стратегічне мислення	Процес прийняття рішень Інструменти стратегічного мислення Вирішення проблем та планування
Модуль 5	Лідерство в дії	Розвиток лідерських якостей Подолання викликів лідерства Досягнення цілей

Тривалість програми може варіюватися від одного дня до декількох тижнів, залежно від потреб учасників.

Очікувані результати

Після закінчення програми учасники зможуть:

- Визначити свої лідерські якості та стилі лідерства;
- Мотивувати себе та інших;
- Ефективно спілкуватися та співпрацювати з іншими;
- Приймати обґрунтовані рішення;
- Розробляти та реалізовувати стратегії;
- Здолати виклики лідерства;
- Досягти своїх цілей.

Тренінг буде корисним для студентів, які прагнуть розширити свої знання про лідерські компетенції та навчитися застосовувати їх в інноваційному середовищі. Програма підходить для студентів різних спеціальностей, які хочуть розвивати свої лідерські навички та дізнатися, як впроваджувати інновації в різних галузях та організаціях. Тренінг також стане в нагоді студентським організаціям, лідерам та представникам студентського самоврядування, які прагнуть покращити свої лідерські здібності. Вони зможуть отримати інструменти та стратегії для ефективного керівництва групою, співпраці з командою та стимулювання творчого потенціалу. Крім того, тренінг буде корисним для студентів, які планують обіймати керівні посади в майбутньому, розвивати підприємницькі навички та вести власний бізнес, надаючи їм необхідні знання та розуміння процесів інноваційного керівництва та лідерства.

Висновки до розділу

Аналіз результатів дослідження щодо розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів вказує на те, що більшість студентів мають певний рівень загальної здатності до процесу трансформації лідерства. Проте, 25% з них виявили низький рівень цієї здібності, що підкреслює потребу в додаткових зусиллях у навчальному процесі для їхнього подальшого розвитку. Ця диспропорція у рівнях здатності до лідерських трансформацій підкреслює важливість існуючої потреби в спеціалізованих тренінгах та підтримці для цієї підготовки. Ці спеціалізовані програми можуть забезпечити студентам необхідні навички і компетенції, необхідні для ефективного керування процесами

трансформації у майбутніх організаціях. Отже, для успішного адаптування до змін і розвитку як лідерів, студенти потребують підтримки та можливостей для активного вдосконалення своїх лідерських навичок і властивостей. Це дозволить їм відповідати викликам сучасного бізнесу та ефективно управляти трансформаційними процесами у своїх майбутніх організаціях.

Високий рівень розвитку «Моделювання» дозволяє майбутнім менеджерам бути ефективними та успішними у своїй діяльності, тоді як низький рівень вказує на необхідність подальшого розвитку цих здібностей для досягнення кращих результатів у майбутньому.

Високий рівень гнучкості дає можливість майбутнім менеджерам ефективно адаптуватися до змін, швидко та адекватно реагувати на нові обставини, що підвищує їхню здатність до успішного керування командами та досягнення цілей. Низький рівень гнучкості, навпаки, свідчить про труднощі в адаптації та плануванні, що може призводити до невдач і знижувати загальну ефективність їхньої діяльності. Таким чином, розвиток регуляторної гнучкості є критично важливим аспектом підготовки ефективних майбутніх менеджерів як лідерів.

Високий рівень розвитку показника «Оцінювання результатів» є критично важливим для майбутніх менеджерів, оскільки він забезпечує їхню здатність до об'єктивного аналізу, ефективного саморегулювання та постійного професійного зростання. Це робить їх більш компетентними і успішними у своїй управлінській діяльності, що сприяє досягненню поставлених цілей і загальному успіху команди.

Низький рівень розвитку показника «Планування» у майбутніх менеджерів свідчить про необхідність розвитку їхніх навичок стратегічного мислення та усвідомленого планування. Підвищення цих здібностей допоможе їм більш ефективно ставити та досягати цілей, що в свою чергу сприятиме їхньому професійному розвитку та успіху в управлінській діяльності.

Аналіз результатів дослідження мотивації до успіху серед майбутніх менеджерів показує різноманітність рівнів мотивації в групі. Більшість студентів (37,5%) мають помірно високий рівень мотивації, що є оптимальним для

балансування ризику та успіху. Середній рівень мотивації (27,5%) також свідчить про збалансований підхід до досягнення цілей. Низька мотивація до успіху (12,5%) і занадто висока мотивація (22,5%) вказують на необхідність додаткової підтримки і розвитку, щоб допомогти цим студентам оптимізувати свій підхід до ризику і підвищити ймовірність досягнення успіху. Таким чином, для підвищення ефективності навчання і підготовки майбутніх менеджерів важливо враховувати рівень їхньої мотивації і надавати відповідні тренінги та консультації, спрямовані на розвиток збалансованого підходу до ризику та успіху.

За результатами дослідження розроблена програма тренінгу розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів. Виявлено, що частині студентів потрібні спеціалізовані тренінги та підтримка для підвищення їхньої здатності до лідерських трансформацій. Програма тренінгу забезпечить студентам необхідні навички і компетенції для успішного керування процесами трансформації у майбутніх організаціях. Під час реалізації програми тренінгу важливо враховувати індивідуальні потреби та особливості студентів. Тренінгова програма є гнучкою та адаптованою до різних рівнів здібностей та потреб групи. Крім того, вона спрямована на забезпечення підтримки та мотивації студентів до активної участі та ефективного засвоєння матеріалу.

Тренінгова програма стане важливим інструментом у формуванні лідерських якостей у майбутніх менеджерів та підготовці їх до викликів сучасного бізнесу.

ВИСНОВКИ

Аналіз наукових джерел з психології, педагогіки, менеджменту та управління, а також вивчення педагогічного досвіду вказують на те, що формування лідерських якостей у майбутніх менеджерів є складним процесом, який залежить від їхніх психологічних особливостей, соціального досвіду і виду виконуваних завдань. Цей процес відбувається протягом усього навчання у закладі вищої освіти.

При формулюванні лідерських якостей важливо враховувати особливості соціального середовища, специфіку професійної діяльності та виклики, що постають перед майбутніми фахівцями з адміністративного менеджменту. Лідерські якості розглядаються як сукупність індивідуально-особистісних і соціально-психологічних властивостей, які дозволяють особі виконувати роль лідера в групі.

Доведено, що необхідно створювати умови, які сприяють розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів, забезпечуючи їм підтримку та визнання за їхні досягнення. Крім того, це передбачає систематичну роботу зі студентами з питань саморозвитку, комунікаційних навичок, мотивації та самоаналізу. Важливо стимулювати студентів до креативного мислення, інноваційної діяльності та розвитку професійно значущих якостей. Загалом, для підвищення рівня лідерських якостей майбутніх менеджерів потрібно використовувати комплексний підхід, який поєднує академічну підготовку з можливостями для розвитку лідерських навичок та особистісного зростання. Це вимагає спільних зусиль університетів, викладачів та студентів, а також створення сприятливого середовища, де студенти мають можливість активно розвивати свої лідерські здібності.

Студенти потребують вчасної та якісної підтримки для реалізації свого потенціалу, включаючи лідерські якості. Лідерська діяльність може бути можливістю для особистісної самореалізації на даному етапі життя та каталізатором розвитку майбутнього професіонала. Процес розвитку лідерських якостей студентів повинен бути інтегрованим у загальний педагогічний процес

університету та базуватися на специфічних умовах для забезпечення його ефективності.

У результаті дослідження розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів встановлено, що більшість студентів проявляють загальну здатність до лідерських трансформацій. Однак 25% з них виявили низький рівень цієї здібності, що вказує на необхідність додаткових зусиль у навчальному процесі для їхнього подальшого розвитку. Ця диспропорція підкреслює важливість спеціалізованих тренінгів та підтримки для підготовки до лідерства. Спеціалізовані програми можуть забезпечити студентам необхідні навички і компетенції для ефективного керування процесами трансформації у майбутніх організаціях. Для успішного адаптування до змін і розвитку як лідери, студенти потребують підтримки та можливостей для активного вдосконалення своїх лідерських навичок і властивостей, що дозволить їм ефективно управляти трансформаційними процесами у своїх майбутніх організаціях і відповідати викликам сучасного бізнесу.

Результати дослідження підкреслюють необхідність системного розвитку лідерських якостей студентів на основі особистої відповідальності. Відповідальність є важливою якістю особистості, яка проявляється на різних рівнях і становить основу для організації життєдіяльності та побудови кар'єрного шляху.

Серед головних соціально-психологічних чинників, що впливають на мотивацію професійної діяльності майбутніх фахівців, можна виокремити спрямованість особистості, професійне самовизначення, мотиви вибору професії та вплив соціального оточення на становлення соціально зрілих особистостей.

Розвиток лідерських якостей вимагає впровадження головних принципів, включаючи персоніфікацію процесу виховання, опосередковані впливи, включення молоді у соціально важливі відносини, стимулювання різноманітної діяльності, самореалізацію та орієнтацію на життєвий досвід. Важливо враховувати загально-професійні, творчі, соціально-психологічні та соціально-комунікативні якості особистості.

Виявлено, що деяким студентам потрібні спеціалізовані тренінги та підтримка для покращення їхніх лідерських трансформаційних здібностей. На основі цих результатів розроблена тренінгова програма для розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів. Програма надасть студентам необхідні навички та компетенції для ефективного керування процесами трансформації в майбутніх організаціях. Програма є гнучкою та адаптованою до різних рівнів здібностей і потреб групи, спрямована на забезпечення підтримки та мотивації студентів для активної участі та ефективного засвоєння матеріалу і стане важливим інструментом у формуванні лідерських якостей у майбутніх менеджерів та підготовці їх до викликів сучасного бізнесу.

Таким чином, шлях до підвищення рівня лідерських якостей майбутніх менеджерів полягає у впровадженні цілеспрямованих тренінгових програм, сприянні саморозвитку та практичному випробуванню лідерських навичок, а також наданні підтримки з боку викладачів та професіоналів. Такий підхід забезпечить можливість студентам не тільки стати успішними професіоналами, але й лідерами, які здатні впливати на своє оточення та досягати життєвих цілей.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Андрусь О. Сучасні аспекти професійної підготовки студентів у технічних університетах/ Проблеми підготовки сучасного вчителя. 2011. № 4(2). С. 283–294.
2. Алфімов Д. В. Теорія і методика виховання лідерських якостей особистості у сучасній загальноосвітній школі : дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.07. Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. Луганськ. 2014. 493 с.
3. Антонова З. Психологічні особливості лідерства та керівництва. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2016. № 4. С. 120–127.
4. Біда О. А., Орос І. І., & Чичук А. П. Зміст та сутність поняття «лідерство». *Наукові записки*. Серія: Педагогічні науки. (197). 2021. С. 17-20. <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2021-1-197-17-20>
5. Братко М. В. Освітнє середовище вищого навчального закладу : функціональний аспект. *Педагогічний процес : теорія і практика*. 2015. Вип. 1–2. С. 11–18
6. Буяк Б. Феномен лідерства в історико-філософській ретроперспективі. *Гуманітарний вісник Державного вищого навчального закладу «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди»*. Педагогіка. Психологія. Філософія. 2015. Вип. 36. С. 238–253.
7. Бреус Ю. Психологічний аналіз феномену «лідерська позиція» викладача закладу вищої освіти [електронний ресурс]. *International Scientific Journal of Universities and Lidership*. Режим доступу: <http://elite-journal.org/rozdil-2-rozvitok-liderstva -dlya-osviti/>
8. Близнюк Т., Гаваагійн Б. Феномен лідерства: поліаспектність поняття // Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця : матеріали міжнародної науково-практ. конференції 30–31 травня 2019 р. : тези допов. Харків. 2019. С. 11-13 <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/21623>
9. Великий тлумачний словник сучасної української мови К., Ірпінь. 2002. 1440 с.

10. Гармаш С.А. Лідерські якості особистості керівника як запорука успіху. *Управління інноваційними проєктами та об'єктами інтелектуальної власності*. 2009. С. 37–44
11. Гура Т. В., Костиця І. В. Дослідження лідерської позиції у майбутніх інженерів в ВТНЗ: результати експерименту. *Міжнародний науковий журнал Науковий огляд*. 2017. №11(32). С. 113-118
12. Головешко Б. Р. Про деякі проблеми розвитку лідерських якостей у студентів вищих навчальних закладів. *Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти*. 2012. С. 89-96
13. Головинський К. Харизма та лідерство в умовах кризи. *Людина і політика*. 2000. № 6. С. 8–11
14. Дятленко Н. М.. Лідерські якості студентів-психологів як складова їхньої професійної компетентності // *Компетентнісний підхід у професійній підготовці майбутніх психологів*: Колективна монографія. Вінниця. 2014. С. 125-134
15. Дяків А. А. Виховання лідера. Київ: Наук. думка, 2011. 231 с.
16. Ємчук Т.В., Тошук І.О. Форми соціально-педагогічної роботи для розвитку лідерського потенціалу студентів-географів в університетському середовищі // *Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції 25-26 листопада 2022 р. Київ*. С. 9 – 12.
17. Калашнікова С.А., Міляєва В. Р. Діагностика лідерського потенціалу майбутніх керівників навчальних закладів у процесі професійної підготовки. *Вища освіта України*. 2014 р. № 1. Додаток 1. Наука і вища освіта. С. 56-61
18. Кальницька К. О. Рольова диференціація лідерства: сутність, підходи до вивчення та крос-культурні відмінності. *Вісник Чернігівського державного педагогічного університету імені Т.Г. Шевченка*. Чернігів. 2017. Вип. 7. Психологічні науки. С. 192-201
19. Кесьян Т.В. Лідерство як важливий аспект організаційних здібностей. *Збірник наукових праць ПНУ імені Івана Огієнка*. Інститут психології ім. Г.С. Костюка АПН України. Вип. 5. 2009. С. 193–205.

20. Кокун О.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С., Копаниця О.В., Герасименко М.В., Ткаченко В.В. Збірник методик діагностики лідерських якостей курсантського, сержантського та офіцерського складу: Методичний посібник. Київ : НДЦ ГП ЗСУ, 2012. 433 с.

21. Костиря Ірина, Філіпенко Лариса лідерська позиція як компонент особистості майбутнього фахівця. *Теорія і практика управління соціальними системами*. Щоквартальний науково-практичний журнал. Харків. 2021. № 4. С. 86-93

22. Краснощок І. Формування лідерських якостей студентів як завдання виховної діяльності куратора студентської групи. *Наукові записки*. Серія: Педагогічні науки. 2021. Вип. 194. С.144-150

23. Кочубей Т., Семенов А. Сучасні теорії лідерства: теоретичний аспект. *Психолого-педагогічні проблеми сільської школи*. Умань. 2012. № 40

24. Кулешова О.В., Новосад А.В. Теоретичні аспекти розвитку лідерських якостей у майбутніх менеджерів. Освітні і культурно-мистецькі практики в контексті інтеграції України у міжнародний науково-інноваційний простір в умовах воєнного часу : тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених, (Запоріжжя, 18-19 квітня 2024). Запоріжжя, 2024. С. 52-54.

25. Куриця А.І. Психолого-педагогічні умови розвитку лідерських якостей студентів. *Проблеми сучасної психології*. Збірник наукових праць К-ПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. 2014. Випуск 26. С. 353-363.

26. Мармаза О. І. Ефективне лідерство як інструмент стратегічного управління. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2013. Вип. 29. С. 289–297

27. Мачинська Наталія Лідерство в освіті як провідний напрям освітньої політики. *Освітологічний дискурс*. 2022. № 3-4(38-39). С. 117-128
<https://doi.org/10.28925/2312-5829.2022.348>

28. Михальчук, Ю. О. Особливості формування лідерських якостей майбутніх менеджерів як компоненту їх професійної компетентності. 2017. <https://dspace.megu.edu.ua:8443/jspui/handle/123456789/2174>.
29. Мовчан Я. О. Соціально-особистісна адаптованість як складова лідерського потенціалу студентів. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2017. № 1. С. 68-75
30. Райхель Дж. Зміна керівної посади в неурядових організаціях: приклади. *Журнал корпоративної відповідальності та лідерства*. 2018. 5(1) – С. 86–104
31. Полковенко Т. Трансформація образу лідера в сучасному соціокультурному просторі. *Персонал*. 2006. № 7. С. 81–83.
32. Пундєв В. В. Психологічні особливості структури лідерських якостей студентів-білінгвів. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Психологічні науки: зб. наук. праць / гол. ред. О.Є. Блинова. Івано-Франківськ : ХДУ, 2022. Вип. 2. С. 28-34.
33. Ріпко І. В. Дослідження лідерських якостей у студентів технічних університетів: результати експерименту. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах* : зб. наук. пр. Запоріжжя : КПУ, 2015. Вип. 40 (93). С. 481-487
34. Ріяді Н., Асакарунія Д., Віджая Ф., Ріантопутра К. Побудова позитивної ідентичності лідера: набуття лідерської позиції та прийняття іншими. *Лідерство для високої продуктивності в Азії*. 2019. С.65–88
35. Романовський О.Г., Гура Т.В., Книш А.Є., Бондаренко В.В. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник. Харків, 2017 р. 100 с.
36. Романовський О. Г., Петрова А. В. Формування і розвиток лідерських якостей у студентів психологів під час навчання. *Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти* : зб. наук. пр. / ред. О. Г. Романовський. Харків. 2016. Вип. 45 (49) С. 185-195. <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/25358>

37. Романовський О.Г., Серета Н.В. Особистість сучасного керівника в аспекті теорії духовного лідерства *Теорія і практика управління соціальними системами*. Харків. 2013. № 3. С. 41-48
38. Романовський О. Г., Пономарьов О.С. Парадокси харизматичного лідерства. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2017. № 1. С. 47-56.
39. Салімулліна Є. В., Зацарінна Є. І., Ніколенко Д. А. Лідерська позиція як результат професійного розвитку педагога. *Журнал розвитку та досконалості талантів*. 2020. №12 (3) С. 195–202
40. Сопівник Р. В. Виховання лідерських якостей студентів аграрних вищих навчальних закладів : [монографія]. 2-ге вид., доп. Київ : ЦП «Компринт», 2019. 533 с.
41. Слепов І. О. Наука управляти: з історії менеджменту: хрестоматія: навч. посібник. К. : Либідь, 1993. 304 с.]
42. Слюсаренко О. Поняття «лідер» і «лідерство» в сучасній науковій літературі. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота». 2016. Випуск 2 (39). С. 244-246
43. Сушик Н.С. Теоретичні основи формування лідерських якостей учнівської молоді. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. Педагогічні науки. 2013. № 7. С. 110–115.
44. Тесленко В. Формування лідерських якостей у студентів вищого навчального закладу. *Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи*, 2015
45. Тітова Г. В. Феномен лідерства і лідерські якості в навчальному колективі. *Наука і освіта*. 2008. № 1-2. С. 105-107
46. Трансформаційне лідерство в міжнародному бізнесі: навчально-методичний комплекс дисципліни [Електронний ресурс]: навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент міжнародного бізнесу» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: А. Р. Дунська, КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ. 2022. 82 с.

47. Фетіскін Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г.М. Соціально-психологічна діагностика розвитку особистості та малих груп. К. 2002. 490 с.]
48. Хупавцева Н. О. Максимчук В. Б. Формування і розвиток лідерських якостей студентів-психологів. *Психологія: реальність і перспективи*, 2018. № 10: С. 159-165
49. Шелестова Л., Костиця І., Федяєва В., Бричок С., Богомоллова М., Томашевська І. Формування лідерської позиції професіоналів у вищих навчальних закладах. *Postmodern Openings*. 2020. №2(11). С. 145–160
50. Яценко О. М., Горбунов М. П. Формування лідерських якостей майбутніх менеджерів у процесі професійної підготовки : монографія. Харків, 2018. 250 с.
51. Adair J. *Leadership and Motivation: The Fifty-Fifty Rule and the Eight Key Principles of Motivating Others*. London: Kogan Page. 2009
52. Bennis, W., & Thomas, R. J.. *Crucibles of leadership*. Harvard Business Review. 2002. 80(9), P. 39-45]
53. Bennis W. & Goldsmith J. *Learning to lead: A workbook on becoming a leader*. Basic Books. 2010
54. Bennis W., & Nanus B. *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row. 1985. 235 p.
55. Brown M. E., Treviño L. K., & Harrison D. A. *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 2005. P. 117-134
56. Burns, J. M., Bass, B.M. *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Free Press. 2010
57. Burns, J. M., Bass, B.M. *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Free Press. 2010
58. D. McGregor *The Human Side of Enterprise* // Harvard Business Review. 1957. P.57-81
59. Goleman D. *What Makes a Leader?* Harvard Business Review. 2004
60. Greenleaf R. K. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press. 2002

61. Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 2007
62. House R. J. A path-goal theory of leader effectiveness. Administrative Science Quarterly. 16(3). 1971. P. 321-339
63. John P. Kotter Leading Change <https://irp-cdn.multiscreensite.com/6e5efd05/files/uploaded/Leading%20Change.pdf>
64. Lewin K. Field theory in social science: Selected theoretical papers. Dorwin Cartwright. 1951. 615 p.
65. Maslow A. H. The Farther Reaches of Human Nature. Penguin Books. 1971
66. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice (8th ed.). Sage Publications. 2021
67. Scouller J. The Three Levels of Leadership: How to Develop Your Leadership Presence, Know-how and Skill. Cirencester : Management Books. 2011. 318 p.