

# НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

# НУБІП України

УДК 159.9

Погоджено

Декан гуманітарно-педагогічного  
факультету,

кандидат філософських наук, доцент

Савицька Г.М.

2023 р.

Допускається до захисту

Завідувач кафедри Психології,  
кандидат психологічних наук, доцент

Мартинюк І.А.

2023 р.

# НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Особливості розвитку лідерських якостей у майбутніх підприємців»

Спеціальність

053 «Психологія»

Спеціалізація

виробнича

Магістерська програма

«Психологія»

# НУБІП України

Виконав

Сердюк Максим Юрійович

# НУБІП України

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

доктор психологічних наук, професор Садова Мирослава Анатоліївна

# НУБІП України

Київ – 2023

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У МАЙБУТНІХ ПІДПРИЄМЦІВ</b> .....	<b>6</b>
1.1. Феномен лідерства у психологічній теорії і практиці.....	6
1.2. Лідерські якості у майбутніх підприємців.....	20
1.3. Психологічні особливості розвитку лідерських якостей у майбутніх підприємців.....	29
Висновки до першого розділу.....	34
<b>РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У МАЙБУТНІХ ПІДПРИЄМЦІВ</b> .....	<b>36</b>
2.1. Основні характеристики головних етапів емпіричного дослідження та опис вибірки респодентів.....	36
2.2. Загальна характеристика методик дослідження.....	37
2.3. Аналіз та інтерпретація результатів емпіричного дослідження.....	41
Висновки до другого розділу.....	51
<b>РОЗДІЛ 3. ПРОГРАМА ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У МАЙБУТНІХ ПІДПРИЄМЦІВ</b> .....	<b>53</b>
3.1. Загальна характеристика та спрямованість програми-тренінгу розвитку лідерського потенціалу у майбутніх підприємців.....	53
3.2. Аналіз ефективності програми-тренінгу з розвитку лідерських якостей у майбутніх підприємців.....	71
Висновки до третього розділу.....	81
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>83</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>86</b>

## ВСТУП

# НУБІП України

**Актуальність теми дослідження.** Світовий досвід розвитку країн переконливо підтверджує пряму зв'язок між рівнем освіти населення та його економічними досягненнями, рівнем розвитку економіки країни та її впливом

# НУБІП України

у світі. Таким чином, соціальний та економічний прогрес держави безпосередньо залежать від інвестування у вищу освіту та розвиток людського потенціалу через освітні заклади. Це пояснюється тим, що тільки

# НУБІП України

висококваліфіковані фахівці, які мають вищу освіту, сформовану особистість, суворі моральні цінності та активну громадянську позицію, здатні конкурувати на сучасному ринку праці завдяки своєму вільному мисленню та здатності до самоорганізації в сучасних умовах.

Необхідність розвитку лідерських якостей у майбутніх підприємців

впливає з вимог, які сучасне суспільство ставить перед сучасними фахівцями.

# НУБІП України

Ці вимоги включають в себе високий рівень освіти, розуміння сутності та ключових аспектів управлінської діяльності, здатність конкурувати, досягати поставлених цілей, бути гнучкими, вміти ефективно управляти персоналом,

володіти навичками публічного виступу та виразно виражати свої ідеї. Крім

# НУБІП України

того, важливими якостями є здатність до самооцінки, ініціативність, воляова сила, бажання досягати успіху, емоційна стабільність, наполегливість, здатність справлятися зі стресом та високі моральні стандарти.

Питання розвитку лідерських якостей широко досліджено у вітчизняних

і зарубіжних наукових роботах, включаючи дослідження провідних вчених. До

# НУБІП України

числа таких дослідників входять К. Левін, який вивчав лідерство та групову динаміку, А. Маслоу, який зосереджував увагу на ролі мотивації у розвитку лідерів, В. Бенніс, відомий своїми дослідженнями в області лідерства та

управління, Д. Гоулман, який розглядав важливість емоційного інтелекту для

# НУБІП України

досягнення успіху у лідерстві, Д. МакГрегори, автор теорій Теорії X та Теорії Y, які відносяться до підходів до управління і лідерства, Р. Хаус, Д. Бернс, та Б. Басс, які досліджували трансформаційне та транзакційне лідерство, П.

Герсі, автор моделі «самокерованого лідера», К. Бланшард, який впровадив концепцію ситуативного лідерства, та багато інших вчених.

Українецькі дослідники активно проводили дослідження з питань лідерства та характерних рис розвитку лідерських якостей. Серед таких вчених доцільно виділити: М. Братко [1], Б. Головешко [2], Л. Данченко [3], Т. Децюк [4], В. Жигір [7], Д. Кайдалова [8], К. Кальницька [9], Л. Кожушко [11], О. Кокун [12], В. Крамаренко [14], І. Красношок [15], А. Куриця [16], О. Мармаза [18], В. Мороз [21], С. Нестуля [22], В. Пундєв [25], О. Романовський [26], В. Тесленко [29], Н. Хупавцева [33] та інші.

**Об'єкт дослідження** – лідерські якості майбутніх підприємців.

**Предмет дослідження** – психологічні особливості розвитку лідерських якостей у майбутніх підприємців.

**Мета дослідження** – теоретичне обґрунтування та емпіричне дослідження особливостей розвитку лідерських якостей у майбутніх підприємців.

**Гіпотеза дослідження.** Врахування психологічних факторів, які ми ідентифікували під час створення тренінгової програми, сприятиме формуванню лідерських якостей у майбутніх підприємців.

**Завдання дослідження:**

- дослідити феномен лідерства у психологічній теорії і практиці;
- визначити лідерські якості у майбутніх підприємців та психологічні особливості їх розвитку;
- провести емпіричне дослідження розвитку лідерських якостей у майбутніх підприємців;
- розробити програму-тренінг з розвитку лідерського потенціалу у майбутніх підприємців;
- провести аналіз ефективності програми-тренінгу з розвитку лідерських якостей у майбутніх підприємців.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань в роботі використовувалися такі методи: теоретичні: аналіз психологічної,

педагогічної та соціальної літератури з проблеми дослідження, порівняння, класифікація, узагальнення; емпіричні: спостереження; психодіагностичні методи. В якості психодіагностичних методик використовувалися: методики «Діагностика лідерських здібностей» (Є. Жарікова, Є. Крушельницького); «Багатофакторний опитувальник лідерства» (В.М. Bass & В.І. Avolio); «Діагностика мотивації до успіху та боязні невдач» (А.О. Реана); методи математичної обробки даних, кількісний та якісний аналіз.

**Теоретична значущість** дослідження полягає в розкритті уявлення про лідерські якості, емоційний інтелект, соціальний інтелект та лідерський потенціал майбутніх підприємців. Виявлені загальні та специфічні особливості лідерського потенціалу у майбутніх підприємців.

**Наукова новизна дослідження.** У цьому дослідженні проведено комплексну оцінку психологічних особливостей впровадження програми-тренінгу та вплив її структурних елементів на формування лідерських якостей у майбутніх підприємців. Поданий аналіз запропонованої програми дозволяє оптимізувати виховання лідерських якостей у майбутніх підприємців.

**Практична значущість** дослідження полягає в можливості використовувати встановлені психологічні фактори для розвитку лідерських якостей студентів вищих навчальних закладів. Розроблена програма-тренінг з розвитку лідерських якостей у майбутніх підприємців, яка враховує виявлені та обґрунтовані психологічні аспекти, а також надає практичні рекомендації для її впровадження, може бути корисною для студентів, які бажають поглибити свої знання щодо лідерських компетенцій та навчитися їх застосовувати в інноваційному оточенні. Ця програма може також бути корисною для студентських організацій, а також психологів, які працюють зі студентами та викладачів, що викладають спеціалізовані курси.

**Структура та обсяг роботи.** Магістерська робота складається із вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел з 60 найменувань. Основний зміст роботи викладений на 85 сторінках.

## РОЗДІЛ 1.

# ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У МАЙБУТНІХ ПІДПРИЄМЦІВ

### 1.1. Феномен лідерства у психологічній теорії і практиці

Аналіз наукової літератури свідчить про значний розвиток проблеми феномену лідерства, його природа та умови формування в управлінні (Дж.

Адер [46], Д. Анкона [36], Л. Данченко [3], Л. Кожушко [11], О. Нестуля [22],

Р. Танненбаум [55] та інші), в педагогіці (Б. Головешко [2], К. Демчук [4], А.

Куриця [16], Н. Мараховська [17], В. Мороз [21] та інші). Проблема створення

умов для розвитку та формування лідерських якостей у соціально активної

особистості стала предметом наукових досліджень М. Братко [1], В. Жигір

[7], Н. Лазаренко, Д. Коломієць [23], І. Красношок [15], О. Паламарчук та інші.

У системі вищої освіти проблеми розвитку лідерських якостей студентів

вивчали Т. Дещук [5], Л. Кайдалова [8], В. Карманенко [10], В. Крамаренко

[14], В. Михайличенко [20], О. Савельєва [27], Р. Сопівник [28], В. Тесленко

[29], Н. Хупавцева [33] та інші.

Зважаючи на важливість лідерства та ролі лідерів у суспільстві, дослідники здавна намагалися розкрити суть цих явищ. Вони висловлювали спроби з'ясувати, які саме фактори, переваги, здібності та навички визначають

шлях особи до вершин лідерства. Вони також досліджували, чим саме лідери

відрізняються один від одного та чи можна навчитися лідерству. Спроби

відповісти на ці питання знаходимо на різних етапах історії. У давні часи,

народи намагалися розкрити ці загадки у своїх традиціях і релігійних вченнях.

Античні філософи розглядали ці аспекти у своїх дискусіях, а видатні діячі

Відродження включили їх у свої твори. У XIX і на початку XX століття тема

лідерства привернула увагу філософів, істориків, письменників, соціологів,

психологів і біологів.

Психолого-педагогічна наука почала приділяти увагу проблемі лідерства ще з 1930-х років. Кожен вчений прагнув розглянути це явище і запропонувати свою власну теорію. Протягом цього часу було виконано значну кількість досліджень з метою розуміння різних аспектів лідерства.

Однією з найпопулярніших теорій, яка стала широко визнаною на початковому етапі досліджень проблеми лідерства, є теорія рис лідерства.

Лідерство може бути розглянуте як наявність унікальних лідерських якостей, що можуть бути вродженими і наділеними деякими людьми як своєрідною «благодаттю». Ця теорія також відома як «харизматична теорія».

Один з початківців у дослідженні лідерства, Т. Карлайль, вперше вводив поняття лідера як особистості, яка має унікальні якості, які привертають увагу та захоплюють увагу громадськості. Ф. Гальтон висловлював ідею, що феномен лідерства пояснюється наявністю спадкових факторів. А. Віггем вказував на

те, що зовнішній вигляд лідерів може бути обумовлений народжуваністю в домінуючих класах, оскільки їхні представники мають біологічні відмінності від звичайних людей, які уклали шлюби серед членів аристократичних родин. Усі ці дослідження мають спільне припущення: коли лідер володіє певними якостями, які роблять його винятковим у порівнянні з іншими свого

часу та слідуючими за ними, то можна виявляти та визначати ці характеристики.

Цей висновок призвів до розвитку теорії управлінських якостей, в якій автори розглядали лідерство як вияв певних особливостей характеру особистості. Сприяючи цьому напрямку, С. Клубек та Б. Басс зазначили, що певні вроджені риси необхідні для того, щоб люди могли бути лідерами [37].

У 1954 році Є. Богардус розробив концепцію «великої людини» у теорії лідерства. Проведені дослідження різних груп показали, що найвищі оцінки отримували найрозумніші серед учасників. При цьому враховувалися також прояви лідерських якостей, рівень участі у вирішенні групових завдань і соціометричний статус особи [35].

У 1940 році К. Берд склав перелік з 79 ознак, які були розглянуті як лідерські якості, включаючи ініціативність, доброту, товариську, оптимізм, почуття гумору, ентузіазм, впевненість у собі, емоційний баланс і багато інших. Пізніше Р. Стогділ додав до цього списку такі якості, як пильність, популярність та красномовство [56, с. 75]. Теорія, яка відома як «теорія якостей» лідера та була активно обговорювана з 1920-х років, була супроводжена критикою. Це через те, що було численні випадки, коли люди із сильними волевими здібностями, розвиненим інтелектом та іншими якостями не виявлялися лідерами, але проявлялися ефективними керівниками у різних ситуаціях.

Отже, якості, що визначають лідера, мають бути розглянуті не окремо, а у контексті соціальних взаємин, і має розглядатися не як статичний процес, а як динамічний. Під час виконання функцій управління розвиваються необхідні якості. Тобто особа, яка тривалий час виступає у ролі лідера, формує та зміцнює необхідні характеристики, такі як почуття відповідальності та впевненість у собі [50].

Попередні невдачі у спробах визначити лідерські характеристики особистості привели до зародження інших теорій. В сучасний час теорія якостей не відкидається зовсім, але висловлює ідею, що лідерство формується внаслідок взаємодії з конкретною ситуацією. Різні ситуації в груповому середовищі можуть підкреслити певних членів групи, які, принаймні в певний момент, стають домінуючими над іншими. Таким чином, виникла ідея, що лідер може ефективно виявити себе в конкретній ситуації, незалежно від наявності певних характеристик. Хоча аспект теорії ситуативного лідерства отримав критику від Ж. Піаже, який зауважив відсутність активного втручання лідера в цьому підході. У одному відомому варіанті ситуаційної теорії лідерства відзначається, що основним фактором, який визначає лідера в групі, є вибір самою групою. Група вибирає особу, оскільки вона відповідає певним очікуванням щодо вияву необхідних якостей в конкретній ситуації [44].

Для розв'язання видимої протирічливості таких суджень, Е. Хартлі запропонував чотири «моделі», які пояснюють, чому саме певні особи стають лідерами. Вчений висловив ряд важливих думок:

- людина може виступати в ролі лідера в різних ситуаціях;
- завдяки впливу стереотипів, лідери в одній ситуації інколи розглядаються як лідери «взагалі»;
- особа, яка стала лідером у певній ситуації, набуває авторитету, що впливає на її обрання лідером у майбутньому;
- деякі люди мають тенденцію «шукати посади» [39].

Теоретики не обрали напрямок дослідження для визначення додаткових факторів лідерства, які впливають не лише на керівників і виконавців, але і на загальну динаміку взаємодії. У цьому контексті Ф. Фідлер ідентифікував три ключові фактори, які впливають на поведінку лідера:

1. Відносини між лідером і учасниками групи, які включають в себе відданість членів групи, їх довіру до лідера і привабливість особистості лідера для членів групи.
2. Сутність завдання, яка визначається за чотирма критеріями:
  - вірність обраного рішення в сприйнятті учасників групи;
  - колективне розуміння вимог до цього рішення (чіткість постановки завдання);
  - наявність обмежень на дії, пов'язаних із завданням;
  - унікальність рішення або наявність альтернатив.
3. Повноваження, тобто масштаб офіційно наданих прав, які дозволяють лідеру скористатися винагородою і рівнем підтримки зі сторони формальної групи [43, с. 286].

Після проведення спільного дослідження Ф. Фідлер і В. Мейз прийшли до висновку, що дії групи відповідають показникам лідерської компетентності лише в тому випадку, якщо група виражає соціометричну підтримку або затвердження. Це відкриття є основою для «Теорії випадковостей» Ф. Фідлера. Зазвичай людину можна вважати лідером у неорганізованій групі, і дії групи

не завжди відповідають здібностям і характеристикам лідера. Отже, можна зробити висновок, що коли група розуміє, що самозбереження є її найважливішим завданням, то лідером стає той, хто відзначається в цьому напрямі, а не в інших аспектах [43, с. 288]. «Теорія збігів» вимагає урахування особливостей лідера та конкретної ситуації взаємодії, щоб лідерські якості могли бути ефективно використані для нагального вирішення завдань.

Ситуаційна теорія лідерства розроблена Г. Мітчеллом і Р. Хаусом, базується на оцінці ефективності дій лідера в контексті збільшення мотивації підлеглих у відношенні до їхньої поведінки та прагнення досягти мети або завдання. Отже, лідер може стимулювати послідовників до досягнення групових цілей та впливати на шляхи досягнення цих цілей. Прихильники ситуаційної теорії розглядають лідерство як результат впливу групової ситуації [51, с. 31].

Лідер може впливати на підлеглих, збільшуючи їх особисту користь у досягненні їхньої мети. Цей вплив може включати спрощення шляху до отримання цієї користі, пояснення засобів досягнення цієї користі, подолання перешкод і підвищення можливостей особистого задоволення у процесі досягнення цілі [59].

Згідно з висновками американського дослідника Ф. Фідлера, результативність лідерства, чи то орієнтованого на завдання, чи на людей, залежить від контексту у групі. У ситуаціях, де виконання управлінських функцій ускладнено, лідер, спрямований на завдання, демонструє більший успіх, ніж той, хто більше орієнтується на людей. У вигідних умовах лідер, зосереджений на міжособистих відносинах, досягає більшої результативності [53].

За теорією життєвого циклу, яку розробили П. Герсі та К. Бланшар, найбільш ефективні стилі керівництва визначаються рівнем «зрілості» підлеглих. Під «зрілістю» вчені розуміють здатність індивідів і груп взяти на себе відповідальність за наслідки своїх вчинків і рішень, їх орієнтацію на

досягнення мети, а також наявність відповідної освіти та досвіду у виконанні конкретних завдань [45].

Ситуаційна теорія лідерства, розроблена В. Врумом і Ф. Егтоном, акцентує увагу на процесі залучення підлеглих до ухвалення рішень. З метою надання керівникам можливості оцінити ситуацію, дослідники пропонують сім критеріїв для оцінки взаємодії між «підлеглим і керівником» і структурують модель дерева прийняття рішень, яка включає такі аспекти:

- важливість якості прийнятого рішення;
- достатність інформації чи досвіду, яким володіє керівник для прийняття якісного рішення;
- ступінь структурованості проблеми;
- залучення підлеглих до ефективного реалізації рішення;
- ймовірність підтримки рішення лідера з боку підлеглих;
- рівень мотивації підлеглих до досягнення цілей організації відповідно до завдань, поставлених керівником;
- ступінь ймовірності конфлікту між підлеглими при виборі альтернативи [57].

Ми вважаємо, що наявність різних ситуаційних моделей сприяє усвідомленню необхідності гнучкого підходу до лідерства. Для адекватної оцінки ситуації лідер повинен мати глибоке розуміння можливостей своїх підлеглих та своїх власних здібностей, а також повинен враховувати характер завдання, потреби, повноваження і якість доступної інформації. Важливо, щоб лідер навчився використовувати різні стилі, методи і засоби впливу, які найбільше відповідають конкретній ситуації. Однак такий підхід не зводить роль лідера до мінімуму, а наголошує, що його поведінка формується в контексті конкретних обставин.

Автори розглянутих теорій намагалися розглядати лідерство як наслідок впливу одного фактора, при цьому у них була тенденція ігнорувати взаємодію між індивідуальними та ситуаційними чинниками взагалі. Таким чином,

комплексні дослідження, спрямовані на аналіз феномену лідерства, були практично відсутніми.

Теорії особистісно-ситуаційного підходу, асоційовані з іменами Е. Весбора, К. Кейса і Дж. Брауна, враховують комплексний вплив як особистісних, так і ситуаційних факторів на лідерство. Е. Вебер, наприклад, вбачала важливість дослідження лідерства в охопленні емоційних, інтелектуальних і поведінкових аспектів особистості, а також урахування специфічних умов її функціонування [48]. К. Кейс підкреслював, що управління ґрунтується на взаємодії трьох ключових складових:

- характеристики особистості лідера;
- властивості групи та її членів;
- природа завдань, які потрібно вирішити в групі

Американський психолог Дж. Браун сформулював п'ять основних принципів лідерства:

- бути членом групи, яку особистість має намір очолити;
- представляти область вищих можливостей в соціальній групі;
- адаптуватися до існуючої соціальної структури;
- впроваджувати довгострокові структурні тенденції;

- розуміти, що можливості лідерства для інших зростають, коли індивідуальна свобода лідера зменшується [49].

Особистісно-ситуативна теорія була розвинена в рамках концепції взаємодії. Р. Стогділ і С. Чартл внесли вклад у розуміння процесу усвідомлення статусу, рівня взаємодії та особливостей поведінки особистостей у відношенні до інших учасників групи [56].

За словами П. Герші та К. Бланшара, поняття зрілості не є постійною характеристикою індивідуума або групи. Воно більше визначається специфікою конкретної ситуації, і лідер може змінювати свою поведінку залежно від рівня зрілості особи або групи [56].

С. Джибб встановив основні принципи загальної теорії взаємодій:

1. Група виступає як засіб досягнення особистих цілей кожного її члена, водночас дозволяючи досягти спільних групових цілей.

2. У групі існує розмежування ролей, включаючи роль лідера, яка є необхідною для спрямування групи на досягнення спільних та індивідуальних цілей.

3. Поняття «лідерство» передбачає взаємодію двох або більше осіб, що зацікавлені у визнанні експертності, яка призводить до підтримки одного члена групи над іншими.

4. Важливим аспектом міжособистісних відносин є нерозривність фізичного та емоційного сприйняття, за якими інші члени групи оцінюють особистість з погляду того, наскільки вона може задовольнити потреби групи і чи відповідає її цінностям [41].

Ці теорії взаємодії розкривають природу лідерства як складного соціального явища, що включає в себе п'ять ключових компонентів:

- особистість та характер лідера;
- потреби, цілі та орієнтири поведінки послідовників;
- особливості групи в цілому і її міжособистісної структури;
- контекст ситуації, включаючи визначення цілей і завдань, а також умови їх вирішення;
- сприйняття лідером і учасниками групи чотирьох попередніх факторів.

Отже, теорії взаємодії розкривають взаємозв'язок окремих характеристик лідера і функціонування групи в соціальному контексті її існування.

Підходи, що базуються на поведінці, пов'язують успішність лідерства із стилем поведінки. Кожна група представляє собою унікальне поєднання індивідів, цілей і завдань, і кожен лідер є унікальною особистістю з різними навичками. Тому стиль керівництва можна адаптувати до конкретної посади.

Науковцями було встановлено методологічні основи досліджень у цій області, виділивши три основні стилі поведінки при вивченні лідерства серед десятирічних дітей: ліберальний, авторитарний та демократичний. Вони

припустили, що авторитарний лідер може досягти більшої групової ефективності, ніж лідери інших стилів. Цей тип лідерства характеризується низькою мотивацією підлеглих, менш прийнятими оригінальними рішеннями, відсутністю розвинутого групового мислення та проявами тривожності й агресивності серед членів групи. За результатами дослідження також було виявлено, що авторитарний стиль керівництва призводить до менш якісних результатів у порівнянні з демократичним стилем. Ці дослідження стали основою для подальших пошуків оптимального стилю керівництва в організаціях. Цей підхід отримав подальший розвиток завдяки дослідженням

вчених з Університету штату Огайо, таких як Д. Макгрегор і Р. Лайкерт, а також моделям Р. Бейка та Дж. Мутона. Це стало актуальним наприкінці 1950-х років. Щодо характеристики стилів управління, Д. Макгрегор виголосив теорії «X» і «Y». Перший представляє традиційний підхід до управління та використання ресурсів працівників на підприємстві, базуючись на припущенні, що без активного втручання керівника працівники залишаються пасивними і їх слід переконувати, мотивувати або карати. У той час як це є ще однією критичною оцінкою теорії «X», Д. Макгрегор вважав, що цей підхід не може бути успішним в сучасних економічних умовах [54].

Можливо, теорія «Y» в деякому вигляді ідеалізує поняття підпорядкування і сприймає його як партнерство між керівником і підлеглими. Однак цей оптимістичний погляд базується на припущенні, що:

- робота не має нічого надзвичайного;
- в звичайних умовах люди вважають відповідальність засобом самореалізації;
- колектив, який об'єднаний спільною метою, завдяки високому рівню самосвідомості, самоорганізації та внутрішнього контролю, прагне організувати свою діяльність;
- винагорода і зусилля є взаємозалежними, тому вони зростають разом;
- творчість і інновації завжди важливі і доступні, приховані резерви завжди під рукою.

Важливо відзначити висловлення американського дослідника Р. Блейка, в якому вказується на наявність можливості заміни лідерства. Іноді виникають ситуації, коли немає потреби віддавати директивні вказівки. У таких випадках деякі працівники можуть самостійно взяти на себе відповідальність за управління, користуючись так званими альтернативними методами керівництва, до яких належать:

1. Професійні навички, досвід, кваліфікація та знання
2. Незалежність і самостійність.
3. Експертність та професіоналізм.
4. Чесність і інтегритет.
5. Відсутність інших альтернативних варіантів.
6. Здатність приймати зворотній зв'язок на робочому місці.
7. Внутрішнє задоволення від виконання роботи.
8. Формалізована процедура та процеси.
9. Здатність до побудови стосунків із колективом.
10. Груповий підхід та спільна спрямованість [38, с. 46].

Прихильники концепції взаємодії вважають, що можливо передбачити, яка особа візьме на себе керівництво в певній групі. Це передбачення засноване на врахуванні характеристик членів групи, її структури, конкретної ситуації, завдань, які виконуються, а також індивідуальних особливостей потенційного лідера.

Отже, багато дослідників визнають важливий вплив принаймні двох основних факторів на процес управління. Перше, це характеристики особистості керівника, включаючи його компетентність як співробітника та керівника, а також його мотиваційні фактори та особисті риси. Ці аспекти грають важливу роль у формуванні сприйняття лідером іншими та впливають на їхні дії та реакції. Другий фактор полягає в розгляді різних аспектів ситуації, таких як характер поставленого завдання перед групою, особливості використання ресурсів, необхідних для завдання, і характеристики взаємин

між лідером і послідовниками. Ці аспекти визначають можливість, терміни та результативність прийняття рішень.

За думкою Б. Колдера, Дж. Томаса і Р. Лорда, взаємозв'язок між сприйняттям лідерських якостей і відповідною поведінкою послідовників, а саме їхньою готовністю або небажанням спільно виконувати завдання, виникає в результаті поєднання сприйняття лідерських якостей безпосередньо в лідері та ідеалізованої моделі ідеального лідера [49].

Історичний нарис теорій лідерства розкриває наявність деструктивних концепцій, в яких лідери використовують свій вплив для негативних цілей.

Наприклад, Н. Макіавеллі, відтворюючи ідеї про непостійну та змінну природу людей, врахував основні риси їхньої бажаності до влади і егоїзму. Він вважав, що його сучасники більш схильні до злочинності, ніж до добра. Центральним персонажем Макіавеллі є мудрий і хитрий політик, який використовує будь-які методи політичної боротьби, не маючи моральних обмежень, щоб досягти своєї мети. Вчений відкидав гуманістичне розуміння особистості та ролі політика, який вважав гуманістичні ідеали ілюзіями.

У кінці XIX століття Ф. Ніцше висловив концепцію надлюдини, яка, на думку цього філософа, мала стати життєвим керівництвом і сенсом для кожної особистості. Надлюдина передусім характеризується високорозвиненою волею до влади і бажанням панувати над іншими. За визначенням Ф. Ніцше, надлюдина є творцем і новатором у сфері цінностей. Філософ вважав, що існують дві основні категорії людей: аристократи та простолюди. Різниця між ними очевидна навіть на фізіологічному рівні, а не говорячи вже про різницю у рівні життєвої енергії, волі і інстинкту. Оскільки надлюдина є втіленням життєвої сили, вона повинна виявляти свою волю, нехай навіть це супротив чорношкірих, і не обмежувати себе в засобах взаємодії з ними. Вона має відкинути милосердя, співчуття, та кохання, бути безжальною і рішучою у відношенні до простолюдів, які призначені для підкорення.

Насправді, як Н. Макіавеллі, так і Ф. Ніцше розробляли свої концепції в контексті свого часу, і сьогодні їхні ідеї можуть слугувати прикладами різних шляхів розвитку теорій лідерства.

Швидкі зміни в навколишньому середовищі призводять до фундаментальних перетворень, які мають значний вплив на організації і ставлять перед сучасними лідерами важкі і амбіційні завдання. Це призводить до настання нового етапу в розвитку парадигми лідерства.

Необхідність цих змін вже на початку 1980-х років виявилася очевидною, і це було відзначено американськими дослідниками Т. Пітерсом і Р. Уотерманом. Вони внесли ідею необхідності комплексного підходу до управління організацією як соціальною системою, базуючись на концепції 7-С: (стратегія, структура, система, персонал, стиль керівництва, навички та загальні цінності [58]).

Реальність настання другої половини та початку третього тисячоліття переконливо підтвердила передбачення цих науковців. Особливо помітною є висока швидкість змін в суспільстві та вимоги до організацій, які змушені пристосовуватися до нових технологій, створювати інноваційні продукти та інше. Також змінилися темпи та умови праці, що вимагає від працівників більшої динамічності та креативності у виконанні своїх обов'язків.

В рамках нової парадигми, яка відповідає теорії хаосу, наш світ насичений випадковістю та невизначеністю, які, хоч і можуть здатися незначними на перший погляд, можуть мати серйозні та далекосяжні наслідки.

Отже, лідерам необхідно приймати невідворотність змін та криз, і розглядати їх як джерело енергії та можливості для власного самовдосконалення. Вони мають активно ініціювати зміни в своїй організації, спрямовані на розвиток персоналу та прогрес. Якщо організації неспроможні адаптуватися до змін швидше, ніж змінюється їхнє оточення, то вони приречені на невдачу. Таким чином, завданням лідерів є захистити свої організації від цього негативного впливу.

Концепція лідерства, розроблена С. Кучмарські, спирається на цінності та включає два ключові принципи, які становлять основу цієї моделі.

1. Лідер впливає на формування і розвиток норм і цінностей індивідів і групи в цілому. Учасники групи ретельно спостерігають, обговорюють, аналізують та власним чином інтерпретують всі дії та слова лідера.

Таким чином, лідери повинні здійснювати свідомий вплив, спрямований на встановлення конкретних групових цінностей.

2. Ми найбільше навчаємося ефективному керівництву цінностями під час активної діяльності та практичної взаємодії між індивідами. Тому міжособистісні відносини повинні бути належно розвинутими, і групова атмосфера має бути відкритою для соціального зростання і розвитку лідерських якостей не лише визнаного лідера, але і всіх членів групи.

Отже, С. Кучмарські розглядає лідерство як неперервний процес взаємодії між лідером і послідовниками, де головну роль відіграє розвиток основних цінностей, навчання послідовників і їхній професійний та особистісний розвиток [47].

У 1990-х роках розпочалося дослідження лідерських якостей, пов'язаних із «соціальним інтелектом» – здатністю тлумачити власні та інших людей думки, почуття та поведінку і діяти відповідно до цього розуміння. Наприклад, відповідно до С. Закара, «соціальний інтелект» охоплює різні навички, такі як «соціальна свідомість, соціальна проникливість, самоконтроль і здатність належним чином реагувати на обставини, ситуації та соціальне середовище"» [60].

Д. Гоулман додає до арсеналу лідерства поняття «емоційний інтелект як важливу рису лідера». Емоційний інтелект включає набір особистих і соціальних навичок. Перші включають в себе самосвідомість, впевненість у собі, саморегуляцію та мотивацію. Серед соціальних навичок можна виділити емпатію та соціальні навички, такі як комунікація та вирішення конфліктів [42].

Важливо відзначити, що емоційний інтелект охоплює сферу емоцій (афективну сферу), мислення (когнітивну сферу) і їх взаємодію. На відмінність від традиційного інтелекту, який полягає у використанні інформації для досягнення життєвих цілей, емоційний інтелект спрямований на розуміння та ефективне використання емоцій у різних ситуаціях.

Сучасні дослідники звертаються до досягнень психологів у сфері теорії особистості для виправдання своїх лідерських якостей. Один із найуспішніших підходів – це модель Великої П'ятірки, яка включає п'ять ключових компонентів особистості:

1. Невротизм, що охоплює депресію, тривогу, не впевненість, дратівливість, вразливість і ворожість, в контрасті до емоційної стабільності та внутрішньої рівноваги.
2. Екстраверсія, яка включає комунікабельність, впевненість у собі, позитивну енергію, наполегливість і високий рівень активності, протиставлена пасивності, спокою та стриманості.
3. Інтелектуальна відкритість, що відзначається обізнаністю, креативністю, допитливістю, інтуїцією та натхненням, в контрасті до звичайності, обмеженості та стандартних інтересів.
4. Конформізм, включаючи гнучкість, адаптивність та надійність.
5. Чесність, охоплюючи організованість, контроль, надійність, рішучість та відповідальність, на відміну від недбалості та байдужості [13].

Дослідження у галузі лідерства показало кореляцію між особою, яка входить у п'ятірку лідерів, та її лідерським потенціалом. Особливу увагу приділяють екстраверсії, яка розглядається як важлива характеристика успішного лідера, і відзначається його наполегливістю, активністю та енергією. Окрім високого рівня екстраверсії, лідери також характеризуються чесністю, інтелектуальною відкритістю і низьким рівнем невротизму.

Важливо зауважити, що конформізм є рідкою рисою серед лідерів.

Отже, проаналізований поточний стан дослідження проблеми лідерства та розвитку лідерських якостей у вітчизняних і зарубіжних дослідників свідчить про недостатній рівень досліджень у цьому напрямку. На даний момент не існує єдиної концепції лідерства. Раніше аналіз теорій лідерства базувався на припущенні, що ефективні лідери мають особливі якості, які відрізняють їх від інших людей. Зараз з'явилася гіпотеза, що ефективне лідерство в сучасному світі полягає, передусім, у виборі ефективних моделей поведінки та налагодженні процесу взаємодії. Сучасні теорії лідерства розвиваються на основі ідеї, що найкращими лідерами є ті, які відмовляються від своєї ролі та вчать інших бути самостійними лідерами.

## 1.2. Лідерські якості у майбутніх підприємців

Сучасне суспільство насамперед потребує індивідів, обдарованих у різних аспектах своєї діяльності, здатних оперативно визначати свої цілі, передбачати досягнення, розв'язувати завдання, розвивати міжособистісні зв'язки та працювати ефективно в колективі, виявляючи при цьому свій творчий потенціал і якості лідерства.

Сучасна методологія підготовки спеціалістів ґрунтується на компетентнісному підході, який фокусується на організації навчального процесу, спрямованому на здобуття не лише теоретичних знань, а й практичних навичок. Цей підхід сприяє розвитку фахівців, які не тільки володіють необхідними знаннями, але також мають виразні лідерські якості, здатні до співпраці, самостійного прийняття рішень та надихання інших. Пасивність і відсутність відповідальності не є прийнятними ні для керівників, ні для молодих фахівців, що підкреслює необхідність активного розвитку лідерських якостей серед молодих фахівців для їхнього успішного професійного зростання.

Визначення і розвиток лідерських якостей є вагомим завданням в різних галузях, включаючи політику, бізнес, виробництво і освіту. Лідер володіє

візією щодо майбутнього та надихає інших до досягнення цієї мети. Лідерство представляє цікавий об'єкт дослідження як для психологів-теоретиків, так і для практиків. Це сфера взаємодії, де обидві сторони вносять численні ідеї та знання. Багато компаній пропонують навчання з розвитку лідерських навичок для свого персоналу, а вищі навчальні заклади запроваджують спеціальні програми з лідерства. Це підтверджує важливість розвитку лідерського потенціалу у людей для досягнення успіху в різних сферах діяльності.

Науковців завжди цікавило, як формуються та розвиваються лідерські якості. Підходи різних дослідників до можливості систематичного розвитку таких якостей різняться. Один із таких дослідників, Ф. Герцберг, відзначає, що лідерські якості відносні та залежать від контексту, можуть змінюватися в різних умовах. Інший вчений, Г. Грівз, також розглядає лідерство з контекстуальної точки зору і стверджує, що лідери досягають успіху, коли їхні методи керівництва відповідають конкретній ситуації та потребам групи. Д. Адаір підкреслює важливість контексту в розвитку лідерських якостей, наголошуючи на тому, що лідерство виокремлюється з контексту та потребує адаптації до конкретних умов і групи. Загальний висновок авторів полягає в тому, що лідерство формується через взаємодію між особистістю, групою та контекстом і може змінюватися в залежності від умов і потреб. Таким чином, для ефективного розвитку лідерських якостей важливо враховувати конкретний контекст та потреби групи [46].

Інша категорія науковців розглядають ідею, що індивідуальні схильності до лідерства можуть бути визначені генетично та що існує межа для розвитку конкретних якостей у кожної особистості. Це означає, що неможливо перетворити будь-яку особу в лідера. Наприклад, П. Норіхаус наголошує на важливості генетичних чинників та особистісних рис у формуванні лідерського потенціалу і стверджує, що не у кожної людини є вроджені здібності до лідерства. Інший вчений, що висловлює підтримку концепції індивідуальних здібностей до лідерства, – М. Ломбарді. Він вважає, що особистісні характеристики, такі як харизма, інтелектуальні здібності та

соціальні навички, можуть бути вродженими і зумовленими генетично, що впливає на можливість конкретної особистості стати лідером. Ці дослідники розглядають лідерство як результат взаємодії генетичних факторів і оточення.

Вони аргументують, що, незважаючи на те, що вроджені здібності можуть створювати певну основу для лідерського потенціалу, успішне лідерство все ж таки залежить від контексту, оточуючого середовища та можливостей для росту і навчання [52].

Проте більшість вчених наголошують, що, оскільки лідерство не обмежується конкретними особистісними рисами чи здібностями, що притаманні від народження, і фактично є специфічним видом взаємовідносин між особами, то лідерські якості можуть розвиватися.

Згідно із висловленням Г. Тітової, показниками, що визначають розвиток лідерських характеристик, є внутрішня готовність особи до виконання ролі лідера, що включає кілька ключових аспектів: мотиваційний (прагнення виконувати лідерські обов'язки, внутрішня готовність до прийняття лідерської ролі, бажання діяти та зацікавленість у лідерській діяльності); пізнавальний (знання правил ефективного спілкування в різних ситуаціях, розуміння поставлених завдань, освоєння алгоритмів організаційної діяльності); практично-діяльнісний (ефективність роботи); особистісно-позиційний (сприйняття лідера групою та лідером самим) [30].

Отже, для оцінки розвитку лідерських якостей, важливо враховувати наступні показники:

- 1) Комунікаційні здібності – лідер повинен мати вміння ефективно спілкуватися з іншими, слухати, виражати свої думки і ідеї чітко і переконливо.
- 2) Вміння приймати рішення – лідер повинен бути здатним аналізувати ситуації, робити обґрунтовані рішення і брати на себе відповідальність за їх наслідки.
- 3) Мотивація та наполегливість – лідер має внутрішню мотивацію до досягнення цілей, волю до праці і наполегливість у виконанні завдань.

4) Емоційний інтелект – лідер повинен розуміти і керувати своїми емоціями, а також виявляти співчуття і розуміння до емоцій інших людей.

5) Організаційні здібності – лідер повинен бути здатним створювати сприятливу робочу атмосферу, мотивувати і навчати інших, сприяти розвитку їхнього потенціалу і досягненню спільних цілей.

6) Адаптивність і гнучкість – лідер готовий до змін, вміє адаптуватися до нових умов і ситуацій, швидко приймати рішення в незвичних обставинах.

7) Етичність – лідер повинен дотримуватися високих етичних стандартів, бути чесним, справедливим і відповідальним.

На думку Н. Дятленко, успішне керівництво можна досягти шляхом прояву низки важливих якостей. Серед них варто відзначити:

1) Вміння аналізувати себе: це означає, що лідер розуміє свої сильні та слабкі сторони, а також власні цілі та цінності.

2) Впевненість в собі: успішний лідер вірить у себе та свої здібності.

3) Самостійність: лідер може самостійно визначати свої цілі та приймати рішення.

4) Бажання співпрацювати: лідер цінує колективну роботу та готовий працювати в команді з іншими людьми.

5) Ентузіазм і активність: лідер відчуває глибоку пристрасть та інтерес до своєї діяльності, і ця енергія спроможна надихати та мотивувати інших.

Елементи успішного керівництва можна розділити на кілька категорій:

1. Мотиваційні аспекти: віра у власні здібності, прагнення до досягнень, бажання самоутвердження та самореалізації.

2. Психологічно-вольові аспекти: стійкість, позитивний емоційний стан, наявність вольових якостей.

3. Особистісні характеристики: здатність впливати на інших, креативне та оригінальне мислення, комунікативні та організаторські навички.

4. Бізнес-навички: здатність приймати правильні рішення у складних ситуаціях, готовність взяти на себе відповідальність, наявність знань, умінь та навичок у сфері організаційної роботи [6].

Сучасний студент-лідер, який прагне отримати вищу освіту, володіє рядом корисних якостей. Серед них можна виокремити високі комунікативні навички, здатність до ефективної роботи в групі і гнучкість у відношенні до змін. Його стиль лідерства можна охарактеризувати як здатність впливати на інших студентів з метою досягнення спільних цілей, при цьому він ставиться до них не як до підлеглих, а як до партнерів у спільній справі. Лідер повинен уміти регулювати міжособистісні відносини в мікросередовищі групи студентів. Загалом, лідерство полягає в здатності однієї особистості стимулювати інших до дій, надихати їх та спонукати до активної участі в певній справі.

Б. Головешко, висловлює думку, що для успішного лідера є важливими різні якості, такі як самоконтроль, ентузіазм, зваженість, зацікавленість, амбіційність, рішучість і багато інших. Лідер повинен бути творчою особистістю, оскільки він часто стикається з ситуаціями, де треба приймати рішення на основі невизначеної та неструктурованої інформації. Таким чином, лідерські якості є менш програмованими і не можуть бути просто навчені, оскільки вони вимагають постійного розвитку та вдосконалення з плином часу. З цього погляду, для розвитку лідерських якостей у майбутніх підприємців протягом усього періоду навчання необхідно створити та впровадити систему педагогічних методів [2], яка сприятиме цьому процесу.

Н. Хупавцева та В. Максимчук розглядають поняття лідерських якостей як сталі особистісні риси, що дозволяють їм успішно виступати в ролі лідера у групі. Ці характеристики виявляються у їх здатності до організації, впливу на поведінку та настрої інших, а також в умінні бути прикладом для інших.

Ефективність лідерських якостей майбутніх підприємців проявляється у їх здатності координувати групову діяльність, стимулювати співробітників до досягнення загальних цілей, розв'язувати проблеми та конфлікти, приймати

важливі рішення і ефективно спілкуватися з усіма учасниками групи. Ці характеристики не лише сприяють формуванню лідерських якостей майбутніх фахівців, але також впливають на їхній успіх у навчанні і майбутню професійну кар'єру. Вони стають ключовими факторами, які визначають їх здатність досягати високих результатів, бути впливовими у своїй сфері та спрямовувати інших до досягнення успіху. Важливо пам'ятати, що лідерські якості можуть бути розвинуті і вдосконалені через навчання, саморозвиток і практику. Навчальні установи відіграють важливу роль у підготовці майбутніх фахівців до розкриття їх потенціалу як лідерів та розвитку необхідних навичок і якостей [33].

Українські дослідники проводили аналіз різних аспектів розвитку лідерських якостей у студентів, зосереджуючись на таких аспектах: О. Дроздова вивчала лідерські характеристики та стиль керівництва в контексті розуміння емоційного інтелекту студентів, О. Марушак зосереджувався на аналізі розвитку лідерських якостей студентів у відношенні до їх особистісного зростання та професійного розвитку, І. Максименко досліджувала співвідношення між розвитком лідерських якостей та соціальною компетентністю та емоційним інтелектом студентів, а Н. Гончар аналізувала взаємозв'язок між лідерськими якостями, емоційним інтелектом і комунікативною компетентністю студентів.

Згідно з поглядами О. Романовського і А. Петрової, ключовими компонентами успішного керівництва є: 1) когнітивний інтелект (IQ), 2) емоційна компетентність (EQ), 3) внутрішня енергія (VQ) [26].

Серед ефективних лідерів переважна більшість володіє вищим за середнім рівнем аналітичного інтелекту, що допомагає їм приймати стратегічні рішення. Проте, важливо зазначити, що IQ (розумовий інтелект) не вирішує все. По-перше, люди з високим IQ не завжди приймають правильні рішення. По-друге, такі особи, зазвичай, настільки фокусуються на критиці інших, що забувають шукати конструктивні рішення. Студент, який вивчає предмети у вищому навчальному закладі з відмінністю, може стикнутися з

труднощами в житті. IQ (розумовий інтелект) є лише одним з багатьох факторів, що визначають успіх у лідерстві та загалом в житті. Серед ефективних керівників можуть зустрічатися особи з різними рівнями IQ, оскільки успіх лідера залежить від безлічі інших аспектів.

Поза аналітичним інтелектом існують інші види інтелекту, такі як емоційний інтелект, соціальний інтелект, творчий потенціал і інші, які можуть відігравати важливу роль у розвитку лідерських якостей. Здатність відчувати емпатію, стійкість до емоцій, навички ефективного спілкування і співпраці, здатність до творчого пошуку інноваційних рішень – це лише кілька прикладів інших аспектів, які можуть впливати на успіх лідера. Крім того, успіх у лідерстві часто залежить від контексту та ситуаційних факторів. Іноді ситуативна проникливість, швидкість реакції на зміни та здатність приймати стратегічні рішення можуть бути вирішальними. Таким чином, розвиток лідерських якостей вимагає комплексного підходу, який враховує різноманітні аспекти інтелекту, соціальних навичок, емоційної інтелекції та інших факторів, що сприяють успіху в лідерстві та житті загалом.

За дослідженнями вчених, розвиток лідерства у студентів вищих навчальних закладів проходить в кілька етапів. Початковий етап полягає в тому, щоб зорієнтувати особистість на розуміння цінностей лідерських навичок (цей процес може відбуватися в школі або на початкових курсах у виші). У цей період надається основна увага до розуміння таких питань, як особистість і її роль у суспільстві, активність особистості, мотивація як вияв особистісних потреб, структура особистості (включаючи темперамент, індивідуальний стиль діяльності), орієнтація (світогляд), характер (особливості прийняття управлінських рішень), здібності (розвиток природних здібностей у діяльності).

На другому етапі у студентів виникають потреби та можливості, які становлять основу їх лідерського потенціалу. На цьому етапі важливо обговорювати питання, пов'язані з особистим ставленням до життя, до самого себе і необхідністю формування лідерських якостей. Ця фаза реалізується під

час спеціальних занять і поєднується з індивідуальними консультаціями, активною участю студентів у дискусіях, бесідах та проблемних діалогах, спрямованих на підвищення їх інформованості, мотивації та заохочення. Крім того, студенти беруть участь у тестуванні з метою визначення їхнього лідерського потенціалу.

Під час третього етапу організуються заходи, спрямовані на оцінку ставлення студентів до власних лідерських потреб і можливостей, а також їхнього виявлення в реальному житті. На цьому етапі проводиться спільний пошук конструктивних методів і засобів, сприяючих активізації лідерського потенціалу студента у системі неперервної професійної освіти [9].

Формування лідерських якостей представляє собою процес розвитку внутрішньої структури особистості, включаючи особисту організаторську та комунікативну готовність до зовнішнього керівництва. Вищий навчальний заклад відіграє ключову роль у забезпеченні якісної підготовки майбутніх лідерів. В провідних університетах є можливість не лише отримати професійні знання, але й розвинути лідерські якості студентів. Це може включати спеціальні курси з лідерства, тренінги, проекти та програми, спрямовані на розвиток навичок керівництва, комунікації, організації та інших важливих компетенцій. Важливо, щоб майбутні фахівці могли успішно застосовувати набуті знання та навички у практичній діяльності, що включає практичний досвід, можливість швидко набувати професійний досвід та реалізацію своїх професійних здібностей – це ключові фактори досягнення життєвого успіху.

Лідерство – це навчальний процес, доступний для розвитку у кожній людині. За наявності сприятливого оточення та можливостей для особистого зростання та професійного розвитку, здібності до лідерства можуть розкритися та розвиватися. Це означає, що не обов'язково кожен студент приходить до вищого навчального закладу з вже розвинутими лідерськими якостями. Проте завдяки відповідній підготовці та сприятливому навчальному оточенню ці здібності можуть бути виявлені та розвинуті. Важливо забезпечити адекватну підготовку студентів вищих навчальних закладів,

включаючи розвиток лідерських якостей, як невіддільну частину їхнього навчального процесу.

Такий підхід відкриває можливості для всіх студентів розвивати свій лідерський потенціал, незалежно від їхніх вихідних здібностей. Він підкреслює важливість освіти та особистого росту, які сприяють розкриттю лідерського потенціалу та заохочують студентів активно брати участь у навчальному процесі та досягати успіху у своїй професійній діяльності.

Отже, у структурі лідерських характеристик майбутніх підприємців можна виділити кілька складових, які впливають на їх лідерський потенціал.

Ці складові включають: індивідуально-особистісний компонент, який враховує особистісні риси, що впливають на лідерські здібності, такі як самопізнання, самоствердження, самостійність, здатність до самовизначення, ентузіазм, романтизм і інші; мотиваційний компонент, який охоплює мотиви та цілі, що стимулюють до вияву лідерської активності, наприклад,

впевненість у собі, потреба в досягненні, прагнення до самоствердження і самореалізації; соціально-психологічний компонент, який враховує здатність до ефективної комунікації, співпраці з іншими людьми, розвинуту емпатію та доброзичливість. Ці якості допомагають майбутніх фахівцям взаємодіяти з

оточуючими і сприяють підтримці та співпраці у групі. Індивідуально-комунікативний компонент, який включає навички ефективної комунікації, що дозволяють студентам висловлювати свої ідеї, слухати інших, впливати на думки та погляди інших людей; організаторський компонент, який охоплює

навички організації та управління, здатність до прийняття рішень, лідерського впливу на групу та здатність до ефективного керівництва. Ці компоненти взаємодіють і впливають на розвиток лідерських якостей у майбутніх фахівців.

НУБІП України

### 1.3. Психологічні особливості розвитку лідерських якостей у майбутніх підприємців

Лідерство не є сталою якістю, а визначається як динамічний процес, який потребує постійного самовдосконалення та розвитку власних навичок.

Трансформація особистості в лідера залежить від наявних лідерських якостей і вміння ефективно та спрямовано використовувати їх у різних сферах життя.

Аналіз лідерських характеристик студентів у вищих навчальних закладах, їх складових частин і потреб у створенні кваліфікованих, компетентних та конкурентоздатних спеціалістів вимагає виявлення методів, які сприяють розвитку та формуванню важливих особистісних якостей, включаючи лідерські. У процесі навчання формування лідерських якостей відбувається завдяки впровадженню творчих та інноваційних методів, які мають декілька особливостей, серед яких можна виділити наступні:

- акцент на співробітництві та взаємодії між студентами і викладачами;
- застосування діалогічного спілкування;
- використання проблемно-орієнтованих методів навчання;
- підтримка демократичного стилю взаємин;
- закладення акценту на групові форми організації навчального процесу;
- використання методів, спрямованих на розв'язання проблем і дослідження;
- створення ситуацій успіху та забезпечення психологічного комфорту;
- здійснення навчання згідно із принципом вибірковості.

Зазначені характеристики створюють сприятливі умови для розвитку творчого та аналітичного мислення, стимулюють здобувачів до постійного вдосконалення, розкриття власного потенціалу та формування власної позиції.

Крім того, вони допомагають розвивати здатність аргументовано висловлювати та захищати свої погляди і думки, що може стати важливим фундаментом для розвитку лідерських якостей [33].

Однією з важливих психологічних передумов для розвитку лідерських якостей є самовдосконалення особистості, яке включає в себе навички самоаналізу, самокритики, саморефлексії, самокерування та постійного росту.

Самовдосконалення особистості передбачає постійне поглиблення знань, вдосконалення навичок і розвиток характеру. За допомогою систематичного самоаналізу, особа може виявити свої сильні та слабкі сторони і знайти шляхи для подальшого удосконалення. Крім того, саморозвиток сприяє розвитку емоційного і соціального інтелекту, що є важливим для успішного лідерства.

Основні чинники, які сприяють розвитку лідерських якостей через самовдосконалення особистості, включають:

1. Здатність до самоаналізу: лідер повинен мати здатність аналізувати свої дії та поведінку, щоб зрозуміти, як досягти бажаного результату.
2. Здатність до самовдосконалення: лідер має бути готовий працювати над своїми недоліками та навичками для покращення своїх лідерських якостей.
3. Навички комунікації: ефективна комунікація з підлеглими та іншими людьми важлива для лідера.
4. Здатність до прийняття рішень: лідер повинен бути здатним швидко та ефективно приймати рішення та нести відповідальність за них.
5. Емоційна стійкість: лідер повинен вміти керувати своїми емоціями та контролювати їх вплив на прийняття рішень та взаємодію з іншими людьми.
6. Здатність до мотивації: лідер має бути здатним мотивувати своїх підлеглих до досягнення спільної мети та підтримувати їх зацікавленість у проекті.
7. Навички управління: лідер повинен володіти навичками ефективного управління ресурсами, часом та бюджетом.

Інші значущі чинники, що сприяють розвитку лідерських якостей, включають:

- покращення комунікативних навичок, включаючи вміння ефективно спілкуватися, слухати інших, реагувати адекватно та співпрацювати в команді;

- вивчення навичок управління, таких як планування, організація, координація та контроль;

- розвиток творчих здібностей та інноваційного мислення;

- опанування навичок у процесі прийняття рішень та розв'язання проблем.

Розвиток лідерських якостей у майбутніх підприємців обумовлений психологічними факторами, які сприяють їхньому особистісному розвитку та самореалізації.

Розвиток соціальної компетентності важливий для лідерства і передбачає вдосконалення навичок у сфері міжособистісних відносин, таких як ефективна комунікація, співпраця і лідерське мислення. Ці навички розвиваються через участь у колективних проєктах, обговореннях і взаємодії з однолітками. У контексті лідерства це включає вміння ефективно спілкуватися, співпрацювати та побудовувати відносини, а також вміння слухати, розуміти і враховувати різноманітні погляди та рішення.

Дослідження свідчать, що лідери із високим рівнем соціальної компетентності частіше досягають успіху в своїй роботі і є більш ефективними в керівництві командою. Крім того, соціальна компетентність сприяє побудові міцних і продуктивних відносин з підлеглими, колегами і іншими зацікавленими сторонами [34].

Розвиток навичок саморефлексії сприяє розумінню студентами своїх сильних і слабких сторін, а також впливу своїх дій на інших, сприяючи розвитку лідерських якостей, таких як емпатія і розуміння. Процес саморефлексії сприяє розвитку навичок самоконтролю, самоуправління та здатності сприймати ситуації з різних точок зору. Наукові дослідження свідчать, що люди, які активно працюють над вдосконаленням навичок саморефлексії, мають більше можливостей стати успішними лідерами,

оскільки вони можуть бути більш чутливими до потреб інших людей, мати більшу емоційну стійкість і бути здатними до самоконтролю [25].

Підтримка інноваційного підходу: лідери повинні бути відкритими до новацій та змін, тому сприяння інноваційній активності серед майбутніх підприємців є важливим для розвитку їхніх лідерських якостей. Інноваційна активність охоплює генерацію та реалізацію нових ідей, що сприяє росту лідерських навичок студентів. Лідерство вимагає вміння приймати рішення, керувати групами і знаходити нові підходи до вирішення проблем. Розвиток інноваційної активності може сприяти формуванню цих навичок у студентів.

Участь у інноваційних проєктах також може сприяти розвитку навичок співпраці, вміння ефективно спілкуватися та навичок управління проєктами, що відіграють важливу роль у формуванні лідерського потенціалу. Інноваційні проєкти можуть бути різними – від досліджень та розробок нових технологій до створення нових соціальних ініціатив або творчих мистецьких концепцій.

Залучення студентів до таких проєктів може надихнути їх на творчість та особистісний зріст. Крім того, інноваційна діяльність може сприяти розвитку самодисципліни, відповідальності та готовності до ризику. Ці якості також є

важливими для формування лідерських навичок. Майбутні фахівці, які активно займаються інноваційними проєктами, можуть збільшити свій впевненість у власних можливостях та готовність взяти на себе відповідальність [19].

Розвиток креативного мислення, що сприяє розвитку лідерських якостей у майбутніх підприємців, включаючи винахідливість та ініціативність, є ключовим. Лідерство передбачає здатність до прийняття рішень та ефективного керівництва групами людей, що часто вимагає творчого підходу та знаходження нестандартних рішень для вирішення проблем. Розвиток креативності сприяє виробленню цих навичок у студентів. Крім того,

креативність сприяє формуванню самодисципліни, навичок управління часом та готовності до ризику. Ці якості є важливими для розвитку лідерського потенціалу. Студенти, які активно розвивають свою креативність, можуть

збільшити свою впевненість у власних можливостях та готовність взяти на себе відповідальність [24].

Серед психологічних чинників розвитку лідерських характеристик у майбутніх підприємців слід виділити особливу важливість професійно значущих якостей, оскільки підприємець виконує роль лідера, який здатний ефективно взаємодіяти з іншими та розуміти їхні потреби та мотивацію.

Основні професійні якості, які потрібні підприємцю та які є передумовами розвитку лідерських здібностей, включають наступні аспекти:

1. Самооцінка та впевненість в собі: лідер повинен мати достатню впевненість в собі, щоб приймати рішення та керувати групою, а також бути відкритим до власних помилок і недоліків для подальшого вдосконалення.
2. Емоційний інтелект: лідер повинен вміти контролювати свої та інших емоції, щоб підтримувати позитивний робочий клімат та уникати конфліктів.
3. Комунікативність: ефективне спілкування з людьми з різних культур та соціальних груп вимагає від лідера використання різних комунікативних стратегій та мовних засобів.
4. Емпатія: розуміння мотивації та потреб інших допомагає психологу створювати ефективну лідерську комунікацію та співпрацю.
5. Здатність слухати: уважне слухання та розуміння того, що говорять інші, є важливою частиною лідерських навичок.
6. Толерантність та відкритість: лідер повинен бути толерантним до різних точок зору та готовим приймати інформацію від інших, а також відкритим до нових ідей та рішень.
7. Здатність співпрацювати: вміння працювати в команді та співпрацювати з іншими людьми є важливими для розвитку лідерських навичок управління групою та підтримки співпраці між її членами.

8. Гнучкість: здатність адаптуватися до змінних обставин та швидко приймати рішення є важливою для розвитку лідерських навичок управління кризами та реагування на непередбачені ситуації.

9. Ефективність вирішення проблем: здатність визначати та аналізувати проблеми та шукати ефективні способи їх вирішення є важливою для розвитку лідерських навичок управління проектами та прийняття стратегічних рішень.

Отже, розвиток цих ключових професійних характеристик майбутніх підприємців сприяє формуванню лідерських якостей, включаючи вміння ефективно взаємодіяти, співпрацювати та управляти групою. Безперечно, ці здібності можна розвивати серед студентів вищих навчальних закладів за допомогою освітніх програм, тренінгів та індивідуального консультування.

### Висновки до першого розділу

Сучасний стан наукових досліджень в області лідерства та розвитку лідерських якостей, проведений вітчизняними та зарубіжними дослідниками, вказує на недостатній рівень досліджень в цьому напрямку. На даний момент не існує єдиної концепції лідерства. Існує гіпотеза, що ефективно лідерство в сучасному світі базується, насамперед, на виборі ефективних моделей поведінки та оптимізації процесу взаємодії.

Структура лідерських характеристик майбутніх підприємців включає компоненти, які впливають на їх лідерський потенціал. Ці складові включають: індивідуально-особистісний компонент; мотиваційний компонент; соціально-психологічний компонент; індивідуально-комунікативний компонент; організаторський компонент. Ці компоненти взаємодіють і впливають на розвиток лідерських якостей у майбутніх фахівців.

Для розвитку лідерських якостей майбутніх підприємців необхідно враховувати психологічні аспекти, такі як: саморозвиток особистості, розвиток навичок комунікації, соціальної компетентності, самоаналізу,

підтримку інноваційної діяльності, розвиток креативності та формування професійних важливих якостей особистості. Це передбачає впровадження комплексу заходів, який включає активну участь здобувачів освіти та створення відповідного освітнього середовища.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## РОЗДІЛ 2.

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ  
У МАЙБУТНІХ ПІДПРИЄМЦІВ2.1. Основні характеристики головних етапів емпіричного  
дослідження та опис вибірки респондентів

Основним завданням нашого дослідження є проведення аналізу та визначення ключових психологічних аспектів, які впливають на розвиток лідерських якостей у майбутніх підприємців. На основі систематичного огляду теоретичних та емпіричних даних щодо цієї проблеми ми зробили висновок, що урахування цих психологічних аспектів при розробці навчальних програм та тренінгів сприятиме активному розвитку лідерських якостей у майбутніх підприємців.

Відповідно до мети дослідження нами було визначено 3 етапи експериментального дослідження:

1 етап – констатувальний. Даний етап передбачав дослідження рівня прояву лідерських якостей у майбутніх підприємців.

2 етап – формувальний. Передбачав розробку та впровадження програми-тренінгу розвитку лідерського потенціалу у майбутніх підприємців.

3 етап – контрольний. На даному етапі було проведено повторне дослідження проявів лідерських якостей у майбутніх підприємців з метою оцінки ефективності програми-тренінгу розвитку лідерського потенціалу.

Експериментальною базою дослідження стали студенти Оптико-механічного фахового коледжу Київського національного університету ім. Т. Шевченка.

Загальна кількість учасників експерименту – 60 студентів (ЕГ – 30 респондентів, КГ – 30 респондентів), вік – 15-17 років.

Психологічне дослідження проводилося в період навчання з 1 по 30 вересня 2023 року.

## 2.2. Загальна характеристика методик дослідження

Для проведення аналізу стану розвитку лідерських навичок у майбутніх підприємців, ми використали такі наукові інструменти та методології:

1. Методика «Діагностика лідерських здібностей» (Є. Жарікова, Є. Крушельницького).
2. Методика «Багатофакторний опитувальник лідерства (B.M. Bass & B.J. Avolio).
3. Методика «Діагностика мотивації до успіху та боязні невдач» (А.О.

Реана).

Методика «Діагностика лідерських здібностей» (Є. Жарікова, Є. Крушельницького) [32] призначена для визначення та оцінки рівня лідерських навичок. Вона включає 50 тверджень, до кожного з яких респондент повинен обрати один із двох варіантів відповіді: «а» або «б». Сума балів обчислюється за допомогою спеціального «ключа» до опитувальника. За кожну відповідь, яка збігається з ключем, респондент отримує один бал, інакше – нуль балів.

Результати оцінки розподіляються таким чином:

- 0-25 балів – слабо виражені лідерські якості;
- 26-35 балів – помірно виражені лідерські якості;
- 36-40 балів – виразно виражені лідерські якості;
- 41 бал і більше – індивід, схильний до лідерства і диктату.

Методика «Багатофакторний опитувальник лідерства» (Multifactor Leadership Questionnaire) B.M. Bass & B.J. Avolio [31] слугує для оцінки компетенції, яка стосується лідерства. За допомогою цієї методики можна визначити, який саме стиль лідерства проявляє особа. Лідерство є значущою соціально-особистісною навичкою, оскільки воно об'єднує в собі як складову соціального впливу, так і особистісний ресурс, який дозволяє особі взяти на себе роль лідера.

Анкета включає 21 висловлювання, і для кожного з них необхідно визначити оцінку на п'ятибальній шкалі:

# НУБІП України

- 0 – ніколи;
- 1 – рідко;
- 2 – іноді;

- 3 – часто;

- 4 – майже завжди.

## НУБІП України

У запитаннях анкети враховані як транзакційні, так і трансформаційні риси лідера.

## НУБІП України

Лідер, який впливає трансформаційно, спрямовує свої зусилля на перетворення та покращення організаційної культури, цінностей, мотивації та

## НУБІП України

підтримки серед співробітників. Основною ціллю такого впливу є спонукання високого рівня мотивації та натхнення серед підлеглих, спонукання їх до досягнення виняткових результатів, особистісного розвитку та розкриття їх

## НУБІП України

потенціалу. Трансформаційний лідер встановлює високі стандарти, прагне досягнення мети та візії організації, інспірує та мотивує співробітників до

## НУБІП України

досягнення спільних цілей. Він сприяє змінам в організації через створення стимулюючого та підтримуючого середовища, розвиток комунікаційних

## НУБІП України

навичок, а також заохочує пошук нових ідей та ініціатив. Трансформаційний лідер активно працює над розвитком своїх співробітників, сприяючи їхньому

## НУБІП України

професійному та особистісному зростанню. Він надає підтримку, визнання та заслужує довіру своїх підлеглих, створюючи сприятливу робочу атмосферу.

## НУБІП України

Вплив трансформаційного лідера має важливий вплив на організацію, сприяючи створенню високопродуктивного та мотивуючого оточення, де

## НУБІП України

співробітники відчувають себе важливими та відповідальними за досягнення успіху. За концепцією авторів, до складу трансформаційних якостей

включаються такі компоненти: «вплив», «натхнення», «інтелектуальна стимуляція» та «індивідуальний підхід».

## НУБІП України

Транзакційний лідер орієнтується на встановлення взаємовідносин та обміну між собою та підлеглими на основі взаємовигідності та виконання

вимог і очікувань. Основна мета діяльності такого лідера полягає у досягненні результатів за допомогою укладення договору, в якому підлегли зобов'язані

виконувати завдання та дотримуватися правил, а він, як лідер, забезпечує винагороду, визнання та контроль за їхнім виконанням. Трансакційний лідер працює на основі системи заохочення та винагород, використовує механізми контролю, санкцій та мотивації для досягнення цілей організації. Його завдання включає в себе забезпечення ефективної виконавчої діяльності, додержання стандартів і процедур, забезпечення дисципліни та виконання завдань. Трансакційний підхід лідера може включати різні компоненти, такі як постановка чітких цілей, розподіл обов'язків, оцінка результатів, нагороди за досягнення цілей та застосування санкцій у разі невиконання. Зазвичай цей

метод підходить для організацій, де важливий контроль, стандартизація та дотримання процедур. Головна спрямованість цього підходу – досягнення конкретних результатів та виконання завдань, хоча він може бути менше спрямованим на особистісний розвиток та мотивацію співробітників. В опитувальнику виділені трансакційні складові, які включають такі аспекти як «мотивація», «управління», «надання самостійності».

Фактор «Вплив» визначає, чи особа може вибудувати довіру до себе та виступити як авторитет, а при необхідності – передати свої ідеї іншим.

Фактор «Натхнення» вимірює, наскільки особа вміє використовувати символи і образи, щоб мотивувати інших, підбадьорювати людей до активних дій і ставити перед ними завдання подолання перешкод на шляху досягнення мети.

Фактор «Інтелектуальної стимуляції» відображає, наскільки особа спонукає інших до творчого пошуку і креативного підходу при вирішенні завдань та створює сприятливе середовище у колективі, де люди мають можливість розкрити свій потенціал та здійснити самореалізацію.

Фактор «Індивідуального підходу» вказує на те, наскільки особа проявляє інтерес до інших людей, наскільки вона здатна знайти індивідуальний підхід до співробітників та вплинути на незнайомих.

Фактор «Мотивації» відображає, наскільки особа викликає бажання та мотивує людей до досягнення цілей, формує образ результату, визначає критерії успіху та чітко окреслює очікування.

Фактор «Управління» визначає, як особа управляє процесом досягнення мети: чи задовольняється вона лише офіційними показниками, чи активно працює над виконанням групової роботи максимально ефективною.

Фактор «Надання самостійності» відображає, чи особа схильна виконувати завдання самостійно, чи вона готова належним чином та ефективно керувати роботою в команді для досягнення спільної мети.

При аналізі результатів цього дослідження основна увага приділяється тому, як респонденти проявляють конкретні характеристики, а не загальному поняттю трансформаційного лідерства.

Методика «Діагностика мотивації до досягнення успіху та страху перед невдачами», розроблена А. О. Реаном [13], призначена для визначення рівня мотивації до досягнення успіху та ступеня тривожності перед можливими невдачами у людини. Ця методика застосовується в психологічних дослідженнях, освітній сфері, професійному консультуванні, тренінгах та інших областях, де важливо розглядати мотиваційні аспекти особистості.

Методика включає 20 тверджень, які призначені для оцінки мотивації до досягнення успіху та реакцій на можливі невдачі, і респондент повинен визначити свої відповіді як «так» або «ні».

Після збору результатів методики «Діагностика мотивації до успіху та боязні невдач» проводиться їх аналіз та тлумачення. Отримані дані вказують на виражений рівень мотивації до досягнення успіху у респондентів, ступінь тривожності перед можливими невдачами та їх взаємозв'язок. Висока мотивація до досягнення успіху спонукає особистість до постановки високих цілей і наполегливості в їх досягненні. Лідери з сильною мотивацією на успіх, зазвичай визначають амбіційні цілі для себе та своїх команд, акцентують увагу на досягненні результатів, вкладають багато зусиль у завершення завдань, залишаються мотивованими навіть у складних ситуаціях, ставлять високі

вимоги до себе і своїх команд, дотримуються графіків, додержуються обіцянок та демонструють високий рівень відповідальності за результати своєї роботи. Вони слугують прикладом для своїх підлеглих, впливають на них своїм ентузіазмом, наполегливістю та працездатністю.

Для визначення психологічних факторів, які впливають на розвиток лідерських якостей у майбутніх підприємців, було проведено дослідження, в ході якого аналізувалися та порівнювалися результати за всіма шкалами використаних тестів.

Основним критерієм при виборі методик для проведення практичного дослідження була наявність специфічних показників, які дозволяють визначити наявність лідерських якостей в респондентів. Цей аспект був врахований у всіх трьох обраних методиках. Також важливою була відповідність методик певним загальним вимогам, включаючи:

- репрезентативність: методики повинні відповідати тестовим нормам, що характерні для конкретної популяції, в якій вони використовуються;
- точність: методика має бути здатною чітко оцінювати саме ті психологічні якості, які вона призначена досліджувати;
- надійність: методика має забезпечувати стабільні результати, не залежати від випадкових факторів;
- валідність: методика повинна мати докази про ефективність тестування фактору, для якого вона призначена.

Ці критерії враховувалися при виборі методик для емпіричного дослідження лідерських якостей у майбутніх підприємців.

### 2.3. Аналіз та інтерпретація результатів емпіричного дослідження

Для емпіричного дослідження були сформовані контрольна (30) й експериментальна (30) групи студентів.

Для вивчення лідерських здібностей респондентів нами було застосовано методику «Діагностика лідерських здібностей» Є. Жарікова, Є. Крушельницького, результати якої представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Дослідження лідерських здібностей у майбутніх підприємців за методикою Є. Жарікова, Є. Крушельницького, %

	Слабо виражені	Середньо виражені	Сильно виражені	Надмірно виражені (диктатура)
ЕГ	13,3%	21,7%	11,7%	3,3%
КГ	11,7%	16,7%	13,3%	8,3%
Всього	25,0%	38,3%	25,0%	11,7%

Згідно з результатами аналізу вираженості лідерських якостей серед респондентів, можна зазначити наступне. У 25,0% випадків (13,3% в експериментальній групі і 11,7% в контрольній групі) виявлено низький рівень вираженості лідерських здібностей. Це свідчить про те, що деякі студенти мають певні проблеми або обмеження, які впливають на їх лідерський потенціал. Це може бути пов'язано з тим, що ці студенти можливо не набули достатнього досвіду в керівництві або участі в лідерських ситуаціях, не проявляють відповідальності, не вміють вирішувати проблеми або керувати групою, що обмежує їх можливості розвитку як лідерів. Студенти можуть відчувати себе не самовпевнено в ролі лідера або боятися приймати важливі рішення. Вони можуть стикатися зі страхом перед невдачею, критикою або незнайомістю з роллю лідера, що перешкоджає розкрити їх потенціал. Лідерство вимагає вміння співпрацювати з іншими людьми, і якщо студенти мають труднощі з комунікацією, делегуванням завдань або вирішенням конфліктів, це вказує на низький рівень вираженості лідерських якостей. Студенти з низьким рівнем вираженості лідерських якостей можуть не мати

достатніх знань або навичок у сфері лідерства, їм може бракувати розуміння ефективних стратегій управління, комунікації або мотивації групи.

38,3% респондентів (ЕГ – 21,7%, КГ – 16,7%) продемонстрували середньо виражені лідерські здібності. Це свідчить про наявність здібностей до лідерства у цій категорії студентів, проте вони проявляються тільки у певних обставинах, і ці студенти не завжди налаштовані бути лідерами на постійній основі, оскільки вони мають недостатньо розвинених лідерських навичок і не завжди виявляють бажання їх розвивати.

Сильно виражені лідерські здібності були виявлені у 25,0% респондентів (ЕГ – 11,7%, КГ – 13,3%). Це свідчить про те, що ці студенти мають здатність ефективно впливати на інших, керувати групами і досягати спільних цілей.

Їхні навички включають в себе здатність мотивувати інших до досягнення успіху, створювати стимули, формулювати цілі та підтримувати учасників групи, а також вміння чітко і зрозуміло спілкуватися з іншими, уважно слухати і розуміти потреби і точки зору інших. Їхні міжособистісні відносини характеризуються позитивним підходом і довірливістю, що дозволяє їм легко взаємодіяти з різними людьми. Ці студенти проявляють здатність приймати рішення і не відчують страху перед відповідальністю за свої дії. Високий рівень впевненості в собі допомагає їм ставитися більш позитивно до викликів і перешкод, шукати шляхи для їх подолання. Вони також наділені творчим мисленням та вмінням генерувати новаторські ідеї, здатні розглядати проблеми з різних кутів зору і виявляти нетрадиційні рішення. Крім того, вони володіють навичками керівництва групою і ефективного делегування завдань між учасниками.

11,7% респондентів (ЕГ – 3,3%, КГ – 8,3%) виявили надмірно виражені лідерські здібності, які характеризуються диктаторським підходом. Ці лідери-диктатори сприяють односторонній комунікації, прагнуть абсолютного контролю над ситуацією і надають чіткі директиви, що призводить до обмеження прав і мотивації співробітників. У їхніх діях спостерігається відсутність співчуття та розуміння потреб підлеглих. Замість того, щоб формувати організацію лідерів,

вони створюють атмосферу невдоволення та опору, що може підірвати цінність діяльності, якою займаються.

Для оцінки такої компетенції як лідерство та визначення, який стиль лідерства демонструють респонденти, була застосована методика «Багатофакторний опитувальник лідерства» (B.M. Bass & B.J. Avolio).

Результати дослідження в обох групах респондентів представлені на рис. 2.1, 2.2.

За результатами дослідження вираженості факторів, що визначають стилі лідерства в експериментальній групі (рис. 2.1) виявлено, що вищий відсоток вираженості високого рівня респонденти продемонстрували за шкалами «Індивідуальний підхід» (33,3%) та «Мотивація» (30,0%). А найбільший відсоток низького рівня здібностей до лідерства виявлено за шкалами «Натхнення» (30,0%) та «Інтелектуальна стимуляція» (30,0%).

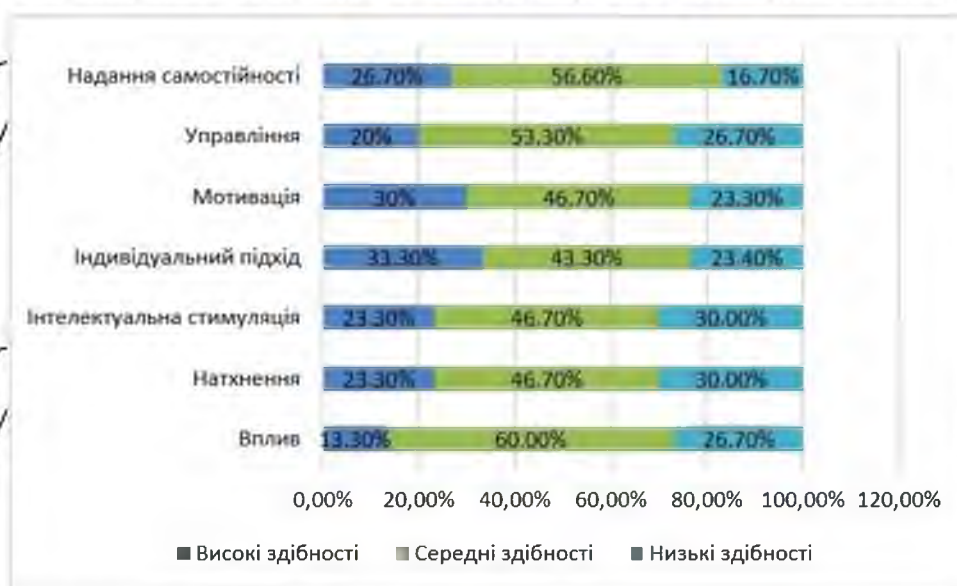


Рис. 2.1 Результати дослідження рівнів лідерських здібностей в експериментальній групі респондентів, %

На рис. 2.2 представлені результати дослідження вираженості факторів, що визначають рівень лідерських здібностей у респондентів контрольної групи. Найвищий відсоток вираженості високого рівня мають шкали «Надання самостійності» (33,3%) «Управління» (30,0%), «Мотивація» (30,0%) та «Натхнення» (30,0%). Значний відсоток низького рівня здібностей до

лідерства виявлено за шкалами «Управління» (26,7%), «Мотивація» (26,7%), «Індивідуальний підхід» (26,7%) та «Інтелектуальна стимуляція» (26,6%).

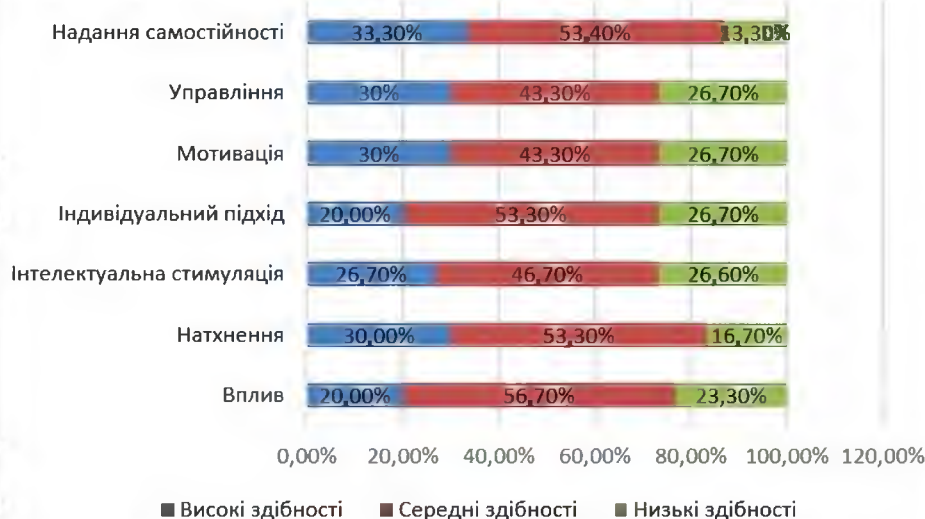


Рис. 2.2 Результати дослідження рівнів лідерських здібностей в контрольній групі респондентів, %

Таким чином, результати дослідження вираженості лідерських здібностей за методикою «Багатофакторний опитувальник лідерства» у майбутніх підприємців показали, що у респондентів експериментальної групи недостатньо розвинуті здібності за факторами «Натхнення» (30,0%) та «Інтелектуальна стимуляція» (30,0%), у респондентів контрольної групи – «Управління» (26,7%), «Мотивація» (26,7%), «Індивідуальний підхід» (26,7%) та «Інтелектуальна стимуляція» (26,6%) (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Узагальненні результати дослідження лідерських здібностей за методикою «Багатофакторний опитувальник лідерства» в обох групах респондентів, %

Фактор	Високі здібності		Середні здібності		Низькі здібності	
	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ
Вплив	13,3%	20,0%	60,0%	56,7%	26,7%	23,3%
Натхнення	23,3%	30,0%	46,7%	53,3%	30,0%	16,7%
Інтелектуальна	23,3%	26,7%	46,7%	46,7%	30,0%	26,6%

Продовження табл. 2.1

Індивідуальний підхід	33,3%	20,0%	43,3%	53,3%	23,4%	26,7%
Мотивація	30,0%	30,0%	46,7%	43,3%	23,3%	26,7%
Управління	20,0%	30,0%	53,3%	43,3%	26,7%	26,7%
Надання самостійності	26,7%	33,3%	56,6%	53,4%	16,7%	13,3%

Низький рівень розвитку лідерських компетенцій за фактором «Управління» вказує на формальний підхід до керівництва, відсутність ефективного управління груповими процесами, що ускладнює розподіл обов'язків, підтримку співпраці та комунікацію, а також відсутність стратегічного планування для досягнення цілей команди та оптимізації роботи групи. Лідер із обмеженими управлінськими навичками не може ефективно мотивувати та підтримувати своїх співробітників і не приділяє належної уваги їхнім індивідуальним потребам, що може викликати незадоволеність та зниження мотивації.

Низькі результати за фактором «Інтелектуальна стимуляція» вказують на обмежену готовність до прийняття нових ідей та недостатнє підтримання творчого процесу, що може обмежувати самореалізацію учасників групи та заважати використанню їхнього повного потенціалу в колективній діяльності.

Виявлення та усвідомлення цих аспектів допоможе визначити власні слабкі сторони та сприятиме подальшому вдосконаленню навичок, що є важливим кроком у розвитку як лідера.

Низький рівень розвитку лідерських здібностей за фактором «Мотивація» проявляється у неспроможності ефективно мотивувати інших, невизначеності щодо цілей і очікувань, відсутності чітких завдань та невизначеності вимог, що може призводити до зниження мотивації та незрозуміння завдань. Лідер з низьким рівнем мотивації не вмiє наочно

представити бажаний результат та встановити чіткі критерії успіху. Відсутність конкретності та візуалізації мети може знижувати мотивацію інших. Нерозуміння завдань і неясність вимог можуть призводити до замішань і погіршувати ефективність роботи.

Низький рівень розвитку лідерських здібностей за фактором «Індивідуальний підхід» вказує на відсутність інтересу до інших людей, неспроможність знаходити індивідуальний підхід та обмежену здатність впливати на незнайомих. Лідер з низьким рівнем індивідуального підходу не вміє швидко знайти спільну мову, побудувати довіру та вплинути на інших, що може ускладнювати співпрацю та досягнення спільних цілей. Він не проявляє достатньо емпатії та розуміння до інших людей, не вміє відчувати та співчувати іншим, не має здатності розуміти їхню мотивацію, потреби та перспективи.

Лідер з обмеженими показниками за фактором «Натхнення» не вміє наліхати та мотивувати інших, і також не володіє власним баченням. При спостереженні за ним, всі інші працівники колективу або групи не відчувають внутрішнього піднесення та бажання рухатися вперед.

Кожен з цих факторів має вирішальне значення для успішного лідерства, і низький рівень розвитку у них може обмежувати ефективність лідера в досягненні цілей, встановленні довіри, здатності впливати на інших та спільній роботі в команді.

Співвідношення мотивів досягнення успіху та уникнення невдач у респондентів досліджувалося з використанням методики «Діагностика мотивації до успіху та боязні невдач» модифікація опитувальника А. О. Реана. Стримані результати представлені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Співвідношення мотивів досягнення успіху та уникнення невдач у майбутніх підприємців за методикою А.Рейна, %

	Досягнення успіху	Тенденція до досягнення успіху	Тенденція до уникнення невдач	Уникнення невдач
ЕГ	20,0%	13,3%	10,0%	6,7%
КГ	18,3%	15,0%	11,7%	5,0%
Всього	38,3%	28,3%	21,7%	11,7%

Аналіз результатів табл. 2.2 дозволяє констатувати, що у 66,6%

респондентів спостерігається прагнення до мотивації досягнення успіху

Так, 38,3% опитаних виявили мотивацію досягнення успіху. Це свідчить про те, що люди з такою мотивацією спрямовані на досягнення позитивних або конструктивних результатів. Вони виявляють активність та ініціативу, мають впевненість у власних силах і відрізняються насти́йливістю та цілеспрямованістю. Такі студенти планують своє майбутнє на достатньо віддалену перспективу. Якщо на їхньому життєвому шляху з'являються перешкоди, вони прикладають чимало зусиль для їх подолання. Слід відзначити, що різниця між обома групами опитаних є незначною. ЕГ – 20,0%, КГ – 18,3%.

Також у 28,3% учасників опитування виявили наявність мотивації з певною тенденцією до розвитку мотивації досягнення успіху. Зазвичай ці люди є активними і достатньо наполегливими у досягненні своєї мети. Вони планують своє майбутнє, хоча не завжди на далеку перспективу. Проте у відповідях іноді можна помітити тенденцію, що невдача при виконанні складних завдань може зменшувати їхню привабливість. Крім того, при відсутності зовнішнього контролю, їхня наполегливість у досягненні мети

може зменшуватися. Різниця в відсотках між групами учасників опитування є незначною: ЕГ – 13,3%, КГ – 15,0%.

Серед студентів, які мають тенденцію уникати невдач, 21,7% (ЕГ – 10,0%, КГ – 11,7%) від загальної кількості респондентів. Вони зазвичай відчувають бажання уникати відповідальних завдань, переоцінюють складність завдань, ставлять виключно досяжні цілі та, стикаючись з невдачами, відмовляються від своїх поставлених цілей. Такі студенти мають низьку самооцінку.

11,7% респондентів (ЕГ – 6,7%, КГ – 5,0%) виявили в собі лише мотивацію уникнення невдач. Ця група респондентів характеризується низькою впевненістю в своїх можливостях, малоактивністю та відсутністю ініціативи. Їм важко виконувати завдання без зовнішнього контролю, і вони зазвичай не планують свого майбутнього. Ці студенти уникають складних та відповідальних завдань і можуть виявляти високий рівень ситуативної тривожності.

Мотивація на успіх – це одна з форм позитивної мотивації. Люди з такою мотивацією прагнуть досягти позитивних та конструктивних результатів, коли вони беруться за справу. Їх дії базуються на вірі в можливість досягнення успіху та в потребу у досягненні цілей. Такі індивіди володіють впевненістю в собі, відповідальністю, ініціативністю та активністю. Вони характеризуються наполегливістю у досягненні своїх цілей, визначеністю та внутрішньою мотивацією. Сам процес досягнення мети приносить їм задоволення, що надихає на подальший успіх і надає додаткової енергії. Мотивація на успіх має велике значення в контексті лідерства, оскільки вона допомагає лідерам впливати на інших та стимулювати їх для спільного досягнення цілей. Лідери із високою мотивацією на успіх відзначаються своєю здатністю надихати свою команду, встановлювати амбіційні цілі та стимулювати до їх досягнення. Вони ставлять перед собою високі стандарти та прагнуть досягти найкращих результатів, мають впевненість у своїх здібностях та готові брати на себе великі виклики, щоб досягти успіху. Такі студенти відкриті до прийняття

ризикованих рішень та виходять із зони комфорту, розуміючи, що успіх часто пов'язаний із змінами та необхідністю ризику. Їхня мотивація поглиблена, і вони відчують внутрішню потребу в досягненні успіху, не тільки залежать від зовнішніх факторів, таких як похвала чи винагорода, але також відчують внутрішню радість та задоволення від досягнень. Вони не втрачають віри та енергії навіть у найважчі моменти, працюють наполегливо та систематично, крок за кроком приводячи себе та свою команду до успіху.

Лідери, які мають високий рівень мотивації на успіх, мають глибоку віру в свої здібності і впевненість у своїх знаннях, навичках і досвіді, що робить їх ефективними у веденні та надиханні своєї команди. Вони завжди готові діяти і взяти ініціативу у свої руки, активно рухаються вперед, шукаючи нові можливості, вирішуючи проблеми та сприяючи розвитку своєї команди.

Лідери із високою мотивацією на успіх є гнучкими та вміють адаптуватися до змінних умов та викликів, швидко коригують свою стратегію, коли це необхідно, і вміють пристосовуватися до нових обставин. Вони випромінюють позитивну енергію та високий рівень ентузіазму, і їхня пристрасть до своєї роботи заряджає та надихає інших.

Мотивація на уникнення невдачі відноситься до негативної мотивації.

Студенти, які мають такий тип мотивації, фокусуються на уникненні негативних наслідків, помилок, провалів або неприємних ситуацій. Вони відчують страх перед можливими невдачами і спрямовують свої зусилля на уникнення ризиків. Ця форма мотивації може впливати на лідерські якості студентів, оскільки вона може обмежувати їхню готовність приймати ризики та виходити за межі зони комфорту. Студентам, які мають негативну мотивацію на уникнення невдачі, може бути важче ставитися до викликів, приймати необхідні рішення та спрямовувати команду в невідому обстановку.

Отже, основними характеристиками лідерів, які мають високу мотивацію до досягнення успіху, є амбіційність, готовність до ризику, внутрішня мотивація, настійливість та наполегливість, впевненість у собі,

активність та ініціативність, гнучкість і здатність адаптуватися, висока енергія та ентузіазм.

# НУБІП УКРАЇНИ

## Висновки до другого розділу

Основним завданням нашого дослідження було проведення аналізу та визначення ключових психологічних аспектів, які впливають на розвиток лідерських якостей у майбутніх підприємців. Відповідно до мети дослідження було визначено 3 етапи експериментального дослідження: констатувальний, формувальний та контрольний.

Констатувальний етап експериментального дослідження було проведено на базі Оптико-механічного фахового коледжу Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Загальна кількість учасників експерименту – 60 студентів, віком 15-17 років. Проведення констатувального етапу дослідження передбачало використання наступного комплексу психодіагностичних методик: методика «Діагностика лідерських здібностей» (Є. Жарікова, Є. Крушельницького); методика «Багатофакторний опитувальник лідерства» (B.M. Bass & B.J. Avolio); методика «Діагностика мотивації до успіху та боязні невдач» (А.О. Реана).

Дослідження стану розвитку лідерських навичок у майбутніх підприємців за зазначеними методиками дало змогу констатувати наступне: у 25,0% випадків виявлено низький рівень вираженості лідерських здібностей, що свідчить про те, що деякі студенти мають певні проблеми або обмеження, які впливають на їх лідерський потенціал. Результати дослідження вираженості лідерських здібностей у майбутніх підприємців показали, що у респондентів експериментальної групи недостатньо розвинуті здібності за факторами «Натхнення» (30,0%) та «Інтелектуальна стимуляція» (30,0%), у респондентів контрольної групи – «Управління» (26,7%), «Мотивація» (26,7%), «Індивідуальний підхід» (26,7%) та «Інтелектуальна стимуляція» (26,6%). Кожен з цих факторів має вирішальне значення для успішного

лідерства, і низький рівень розвитку у них може обмежувати ефективність лідера в досягненні цілей, встановленні довіри, здатності впливати на інших та спільній роботі в команді. Дослідження співвідношення мотивів досягнення

успіху та уникнення невдач показало, що 38,3% опитаних виявляють мотивацію досягнення успіху; 28,3% учасників опитування виявили наявність

мотивації з певною тенденцією до розвитку мотивації досягнення успіху;

21,7% респондентів мають тенденцію уникати невдач, 11,7% респондентів виявили в собі лише мотивацію уникнення невдач.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## РОЗДІЛ 3.

ПРОГРАМА ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ  
ЯКОСТЕЙ У МАЙБУТНІХ ПІДПРИЄМЦІВ3.1. Загальна характеристика та спрямованість програми-тренінгу  
розвитку лідерського потенціалу у майбутніх підприємців

Структура тренінгу була розроблена на підставі результатів конкретного наукового дослідження та в рамках когнітивно-поведінкової моделі, яка базується на роботах вчених А. Бека та А. Елліс. Дослідження показало, що при розробці тренінгу слід надавати особливу увагу розвитку психологічних аспектів лідерського потенціалу, таких як емоційний компонент (включаючи емпатію та здатність розуміти власні та емоції інших) і когнітивний компонент (який охоплює самооцінку та розвиток лідерської Я-концепції) [40].

Отже, в тренінгу з розвитку лідерського потенціалу існують окремі модулі та етапи, які спрямовані на розвиток навичок в учасників у сфері лідерства та формування їхнього лідерського підходу.

Мета тренінгу: розвиток психологічних компонентів лідерського потенціалу учасників учбових груп і підвищення їх лідерського статусу в групі.

Тренінг спрямований на постійне рішення наступних завдань:

1. Виробити мотивацію і прагнення до лідерства.
2. Сформувати лідерський світогляд.
3. Розвинути професійно-управлінські і соціально-психологічні якості учасників, що підвищують їх успішність як керівників і лідерів.
4. Створити і закріпити позитивний досвід лідерської взаємодії в учбових групах.
5. Розвинути психологічні компоненти лідерського потенціалу та підвищити самооцінку лідерства в учбових групах.

Структура тренінгу:

Згідно із складовими моделі лідерського потенціалу, комплексна тренінгова програма включає три послідовних етапи-модулі: особистісний, професійно-управлінський та організаційно-лідерський.

1. Особистісний модуль спрямований на стимулювання учасників до лідерства, підвищення рівня їхньої моральної нормативності і соціальної взаємодії, а також на розвиток інтелектуальних аспектів лідерства, таких як самоусвідомлення, професійна спрямованість, і емоційних компонентів, включаючи емоційний інтелект, самосвідомість, самоконтроль та навички управління взаємовідносинами. Модуль також націлений на розвиток міжособистісної чутливості та навичок комунікації, а також на здатність враховувати як інтереси групи, так і індивідуальні потреби її учасників в процесі діяльності.

2. Модуль професійно-управлінський спрямований на розвиток компетенційного поведінкового складового лідерства, який включає в себе різноманітні якості, такі як індивідуальні та особисті риси, соціальні навички та організаційні уміння (рішення проблем, креативний підхід, вплив на інших, здатність до організації, спроможність працювати в групі). Модуль сприяє розвитку компетентностей учасників у сфері керівництва та професійної взаємодії, здатності швидко та адекватно реагувати на різні ситуації та приймати відповідні управлінські рішення, а також здатність мотивувати своїх співробітників і спрямовувати їх на досягнення поставлених завдань.

3. Модуль організаційного лідерства проводиться з акцентом на організаційних та соціально-психологічних аспектах лідерства та має на меті створення можливостей для практичного набуття досвіду управлінської взаємодії між лідерами і їхніми підлеглими. Цей модуль допомагає закріпити образ лідера в очах одногрупників через реалізацію його лідерських здібностей у симульованих ситуаціях.

Після завершення основних модулів програми тренінгу лідерства передбачено перерви тривалістю від 2 до 3 днів, а між головними етапами тренінгу – перерви тривалістю від 1 до 2 тижнів. Під час цих перерв проводяться заняття, які базуються на принципах роботи балінтовських груп та «групових зустрічей». Головна мета цих занять – закріплення отриманих результатів на попередніх етапах тренінгу, обговорення виникаючих труднощів у навчальній або професійній діяльності та спільний пошук найкращих способів їх вирішення. Крім того, в цей період корисно проводити індивідуальні психологічні консультації для учасників тренінгу з метою підтримки їх в навчальній або професійній діяльності.

Особистісний і професійно-управлінський модулі тренінгу проводяться в невеликих лабораторних групах, де кожна група складається з 8-12 учасників. Ці модулі спрямовані на розвиток різних якостей, що входять в індивідуально-особовий, організаційно-управлінський і соціально-психологічний компоненти моделі лідерського потенціалу.

Групова дискусія використовується під час проходження професійно-управлінського модуля з метою навчання учасників конструктивному аналізу ситуацій, розвитку навичок переконливого впливу та управління процесами прийняття колективних рішень, а також формування вміння слухати і розуміти аргументи інших учасників. Групова дискусія дозволяє порівняти різні точки зору, розглянути проблему з різних позицій і знизити опір перед новою інформацією, незалежною від очікувань.

Організаційно-лідерський модуль тренінгу здійснюється з використанням природних навчальних груп у повному їх складі і має на меті розвиток навичок лідерської взаємодії між організаційними лідерами та їх реальними підлеглими, а також розвиток перцептивно-лідерського компонента моделі лідерських якостей, структура якого подана у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

## Структура тренінга розвитку лідерського потенціалу

Модуль	Цілі та завдання	Привалість
Особистісний	Підвищення усвідомлення норм і правил спільної роботи в групі; стимулювання бажання учасників до особистісного росту та самовдосконалення; підвищення моральних стандартів і адаптації до соціального оточення; розвиток мотивації та прагнення до зайняття лідерських позицій; формування власної концепції себе як лідера і лідерського підходу до життя.	Два заняття по 3 години
Професійно-управлінський	Утвердження досягнутих результатів на попередньому етапі, освоєння методів і тактик лідерства; розвиток якостей, що сприяють вдосконаленню виконання лідерських обов'язків; вдосконалення навичок ефективної управлінської взаємодії в симульованих тренінгових обставинах професійної діяльності.	Два заняття по 3 години
Організаційно-лідерський	Розвиток навичок лідерської співпраці між організаційними лідерами та підлеглими в реальній навчальній групі; формування компетентностей і поведінкового аспекту лідерського потенціалу в навчальній групі; закріплення позитивного досвіду лідерської взаємодії в учбових групах.	Одне заняття по 3 години

У тренінговій програмі використовуються такі методи групової роботи та тренінгові прийоми:

1. Діагностичні процедури: вони застосовуються для того, щоб учасники отримали нову інформацію про самих себе, поглибили своє самопізнання і самовідкриття, а також для забезпечення і контролю ефективності тренінгових заходів і загальної ефективності тренінгу.
2. Інформування (заплановане і ситуативне): цей метод використовується для розвитку компетентностей учасників в питаннях лідерства, керівництва, управління, міжособистісної взаємодії та поведінки в конфліктних ситуаціях. Він також спрямований на створення значущого контексту для групи і підготовки учасників до виконання вправ і процедур.
3. Психогімнастичні вправи: ці вправи включаються в тренінгову програму як для розвитку професійно важливих і лідерських якостей, так і для тренування лідерської поведінки в ситуаціях, що моделюються під час тренінгу. Також вони спрямовані на створення оптимального робочого середовища, формування внутрішньогрупового простору тренінгу та підтримку працездатності учасників під час завершення занять.
4. Групова дискусія: цей метод використовується з метою навчання учасників конструктивного аналізу ситуацій, розвитку навичок переконливого впливу та управління процесами прийняття колективних рішень. Групова дискусія дозволяє порівнювати різні точки зору, розглядати проблему з різних позицій і зменшувати опір щодо нової інформації, яка може відрізнятись від очікуваної.
5. Метод імітації ролей: цей метод дозволяє учасникам практикувати і закріплювати моделі лідерської поведінки в навчальних ситуаціях.
6. Метод аналізу ситуацій: використовується для об'єктивного висвітлення ситуації взаємодії, сприяє глибокому розумінню учасниками власної поведінки, а також дій і мотивів інших учасників.

7. Рольова гра зі сюжетом: цей метод призначений для формування навичок управління груповими процесами, тренування та закріплення лідерської поведінки в контексті внутрішньої групової взаємодії. Також рольова гра може бути використана для діагностики лідерського потенціалу.

8. Індивідуальний і груповий аналіз: проводиться після завершення заняття з метою розуміння процесів, методів та результатів як індивідуальної, так і спільної діяльності.

9. Ведення щоденникових записів: використовується для збереження інформації, отриманої під час тренінгу (під час процедур формування, виконання самоаналітичних та інших вправ), а також для фіксації результатів спостережень, здійснених під час «домашніх» завдань.

### *1 етап. Особистісний модуль.*

1. Вправа «Представлення особистостей».

Мета: сприяти взаємному знайомству учасників та створити сприятливий контекст для подальшої співпраці.

Процедура проведення: Тренер просить першого учасника, наприклад, того, хто сидить праворуч від нього, представити себе, називши своє повне ім'я та прізвище, а також обрати ім'я, яким він хотів би, щоб його називали в групі. Наприклад: «Мене звать В'ячеслав Іванов. В групі прошу називати мене Слава». Потім цей учасник може додати додаткову інформацію про себе.

2. Вправа «Формування правил».

Мета: узгодження правил, спрямованих на забезпечення продуктивної роботи групи.

Процедура проведення: Тренер пояснює, що для забезпечення комфортного робочого середовища в групі необхідно визначити певні правила. Потім учасникам пропонується внести пропозиції щодо правил, які, на їхню думку, допоможуть забезпечити ефективну роботу на тренінгу. Усі запропоновані правила записуються на фліп-чарті, і кожне правило обговорюється з групою – в чому полягає його значення і як воно може

допомогти. Тільки після того, як уся група погоджується з правилом, тренер додає його до «Правил роботи групи».

Можливими правилами можуть бути такі:

- дотримуватися встановленого графіку;
- слухати інших та бути уважними під час обговорення;
- зберігати позитивний настрій та енергію;
- бути активними у внесенні свого внеску;
- говорити лише на тему та представляти власну думку;
- утримуватися від критики та поважати думки інших;
- говорити коротко та дотримуватися черги при висловленні.

### 3. Вправа «Формулювання очікувань»

Мета: допомогти учасникам проявити свідомість стосовно власних очікувань від тренінгу розвитку лідерських якостей.

Процедура проведення: Тренер наголошує, що учасники приймають участь у тренінгу і важливо сформулювати свої очікування щодо нього, зокрема, які знання та навички вони б хотіли отримати.

Кожному учаснику пропонується висловити свої очікування від тренінгу, починаючи речення зі словами: «Я сподіваюся...». Кожне висловлювання фіксується тренером на плакаті під назвою «Наші очікування».

### 4. Вправа «Імпульс Дощу».

Мета: активізувати учасників та готувати їх до наступних вправ.

Процедура проведення: Учасникам потрібно утворити коло.

Тренер пояснює: «Давайте разом створимо звук дощу. Утворіть коло, і ми будемо передавати рухи один одному. Коли рухи повернуться до мене, я передам нові».

### 5. Вправа «Лідерські якості: оцінка та вибір»

Мета: сформувати уявлення учасників про лідерські якості та визначити найбільш/значущі з них.

Процедура проведення: Вправа складається з трьох етапів. На першому етапі кожному учаснику пропонується індивідуально скласти список з семи

найважливіших якостей, якими, на його думку, повинна володіти людина, щоб стати лідером. Час на виконання – 5 хвилин. Потім кожен учасник зачитує свій список перед групою.

На другому етапі групі пропонується колективно, керуючись принципом досягнення згоди, проаналізувати всі названі якості і визначити п'ять найбільш важливих для лідера студентської групи. Остаточний список якостей зачитується ведучим і обговорюється учасниками.

На третьому етапі кожному учаснику пропонується застосувати п'ятибальну шкалу для оцінки ступеня розвиненості виділених групою лідерських якостей у нього особисто. Результати оцінки зачитуються перед групою.

#### 6. Вправа «Інформаційне повідомлення про лідерство».

Мета: ознайомлення учасників з концепцією лідерства.

Процедура проведення: Лідерство – це складний соціальний феномен. Щоб стати лідером для інших, спочатку важливо стати лідером для себе. Чи можна очікувати, що люди будуть слідувати за нами, якщо ми самі не вирушаємо куди-небудь? У кожної людини є великий потенціал, але відкрити і реалізувати його може лише сама особистість. З самого дитинства ми намагаємося знайти своє місце в світі. Ще не знаючи, хто ми є, ми вже починаємо формувати свою ідентичність. Діти спостерігають за дорослими, щоб вивчити, як жити. Дорослі керують життям дітей, бо останні ще не вміють це робити самостійно. Проте з часом ми знаходимо нашу унікальність, усвідомлюємо своє справжнє «Я», беремо на себе відповідальність за власне життя і починаємо його самостійно керувати. Це можна порівняти з другим народженням, коли ми відкриваємо для себе новий світ можливостей та відповідальності».

#### 7. Вправа «Осмислення внутрішнього стану».

Мета: підсумовування процесу роботи і внутрішнього стану учасників.

Процедура проведення: Учасники розводять руки в сторони. Права долонь спрямована вниз, ліва – вгору. Вони беруться за руки, закривають очі і

на кілька хвилин зосереджуються на своєму внутрішньому стані. Потім обмінюються враженнями, почуттями і думками щодо роботи групи.

### *II етап. Професійно-управлінський модуль.*

#### 1. Вправа «Спільне розуміння».

Мета: розвиток взаєморозуміння між партнерами під час спільної діяльності в умовах обмеженого обміну інформацією.

Варіант 1. Учасники розташовані по приміщенню і мають послідовно лічити від одного до двадцяти, дотримуючись наступних правил: числа називаються по порядку; одна особа не може називати два числа поспіль; якщо

декілька учасників вимовили наступне число одночасно, то вправа починається спочатку. Для підвищення складності вправи можна пропонувати виконувати її з закритими очима.

Варіант 2. Вправа проводиться в колі. Ведучий називає будь-яке число (не більше, ніж кількість учасників в групі). Усі учасники повинні одночасно встати в кількість, яку він вимовив, з дотриманням наступних умов: повинно встати рівно стільки учасників, скільки було сказано, учасники не можуть голосно визначати, хто саме виконуватиме завдання.

Обговорення: Розгляд особливостей взаєморозуміння партнерів в умовах обмеженого обміну інформацією. Також обговорення ролі лідера у випадку, коли потрібно організувати групу для спільних дій.

#### 2. Вправа «Спасіння ведмедя».

Мета: вправа надає учасникам можливість тренувати навички командної роботи.

Ведучий описує ситуацію командам і ставить завдання: «До одного зоопарку потрібно доставити ведмедя. Ведмедя відловили у сибірських лісах.

Після того, як ведмедя піймали, його посадили в велику клітку і перевозили по воді, спочатку річкою, потім по Північному морському шляху та каналах, і,

нарешті, доставили до місця призначення. Ця подорож зайняла декілька місяців. Коли ведмідь прибув до зоопарку і його доставили до нового вольєру, він відмовився виходити зі своєї клітки. Він настільки звик до неї під час

подорожі, що не хотів її залишати. Проте подальший відсутній рух загрожував йому гіподинамією та ожирінням. З цієї причини були скликані незалежні групи експертів для вирішення цієї проблеми».

Після 20 хвилин групам пропонують представити результати своєї роботи та оголосити програму дій.

Обговорення. У ході обговорення корисно запросити учасників відповісти на наступні запитання: «Що ускладнило процес прийняття колективного рішення командою? Що сприяло прийняттю колективного рішення командою? Чи були непродуктивні витрати часу? На якому етапі і з якої причини?».

### 3. Вправа «Групова дискусія «Канали влади».

Мета: формування умінь, знань та навиків керівника в організації роботи підлеглих, канали влади; ознайомитись із особливостями комунікації по каналам влади лідера; виробити мотиви учасників щодо формування лідерських якостей; ознайомлення із поведінкою лідера.

Учасникам пропонується визначити, які уміння, навички, якості необхідні для того, щоб керувати людьми та досягати результатів у роботі (заповнення таблиці).

Знання	Навички	Якості

Тепер проранжуйте по мірі значимості для вас визначення; визначте, якими каналами влади ви користуєтесь у житті.

Влада впливу. Взаємодія керівника з іншими впливовими людьми компанії, групи, колективу дає йому опосередковану силу влади.

Підлегли, спілкуючись із таким керівником, відчувають не лише його власну функцію, але й силу впливових людей (чи компанії), котрі стоять за ним. Через це влада посилюється (синергічний ефект).

- Влада компетенції. Керівник, якщо він професійно підготовлений, має право виступати експертом із багатьох виробничих проблем. Підлеглі сприймають це як владний феномен.

- Влада інформації. Виконавці постійно мають потребу в інформації.

Керівник (лідер) регулює її доступ. Вияв влади – яка інформація, така і поведінка людей.

- Влада керівного положення. Чим вища посада, тим вищий ступінь впливу на людей.

- Влада авторитета. Керівник, що користується у підлеглих авторитетом, реалізує владний вплив на них без демонстрації своїх владних уповноважень.

- Влада нагородження. Люди легко слухаються того, хто має право та можливість нагороджувати та милувати. Усі хочуть більше отримувати, просуватись по службі, тощо. Людина, здатна впливати на такі цінності, користується великим авторитетом.

- Влада примусу. Спонування людей до діяльності попри їхнєму бажанню. У якості інструментів такого спонування є зауваження, догани, штрафи, звільнення.

Які уміння, знання та навички керівника (лідера) відповідають цим каналам влади? Заповніть таблицю.

Канал влади	Визначення	Інструменти	Уміння, знання, навички лідера
-------------	------------	-------------	--------------------------------

Питання для обговорення:

- 1) Що дозволяє нам впливати на думку інших людей?
- 2) Чому люди підкоряються?
- 3) Що таке лідерство?

4) Які якості, знання, навички потрібні керівнику, щоб реалізувати успішну комунікацію за кількома каналами влади?

5) При комунікації у яких каналах найбільше значення мають лідерські якості?

6) Чому лідерські якості задіяні у всіх каналах влади, крім каналу примусу та покарання?

7) Якими каналами влади користуєтесь ви? Які не використовуєте? Чому?

#### 4. Вправа «Спостереження в темряві».

Мета: вправа призначена для висвітлення теми переживань, пов'язаних із відчуттям лідерства, залежності та відповідальності.

Учасників поділяють на дві групи. Одна група виступає в ролі спостерігачів, а інша – в ролі групи «сліпих». Група «сліпих» утворює колону, в якій учасники стоять на відстані приблизно одного метра один від одного і тримаються за руку, яку протягнули вздовж колони. Потім їм зав'язують очі. Лідером обраної групи «сліпих» стає один з добровольців, який візьме в руки кінець мотузки та встане перед колоною. Завдання цього лідера – провести групу «сліпих» по вказаному маршруту без використання слів. Мотузка є єдиним засобом зв'язку між ним і учасниками.

Перед стартом гри, за допомогою групи спостерігачів, ведучий створює в кімнаті «незручні» ситуації, такі як перешкоди, які слід подолати. Завдання лідера полягає в тому, щоб успішно привести групу «сліпих» через цей складний маршрут, ведучи їх за собою.

Обговорення: Під час обговорення вправи, слід обговорити, яка роль була більш складною і чому, та проаналізувати найбільш ефективні стратегії управління. Підгрупа спостерігачів може поділитися своїми спостереженнями і намагатися визначити найкращого лідера на основі спостережень. Після проходження всього маршруту, групи «сліпих» і «спостерігачів» можуть обмінятися ролями.

Завдання: краще відеозаписати для подальшого аналізу. Якщо такої можливості немає, то важливо зробити докладний опис подій, що відбувалися під час вправи.

### 5. Вправа «Ефективний діалог».

Мета: вправа спрямована на розвиток навичок спілкування та ведення переговорів у ситуаціях, коли важливий психологічний контакт між співрозмовниками.

Вправу виконують у парах. Кожному учаснику видається інструкція, що містить одну з ролей. Учасникам пропонується уважно ознайомитися зі своєю інструкцією та діяти відповідно до неї, не розкриваючи своїх намірів партнерові.

Виконавець А. Розпочніть діалог з вашим партнером на тему, яка цікавить вас обох або щодо якої ви володієте достатніми знаннями для продовження обговорення. Через 3-4 хвилини або якщо ви вважаєте, що сказали достатньо, поміняйтеся ролями з вашим партнером і почніть знову.

Виконавець Б. Мовчіть, доки ваш партнер не розпочне розмову. Під час бесіди виявляйте зацікавленість, активно включаючись у розмову. Звертайте увагу на свого партнера, підтримуйте його слова, кивайте, але не намагайтеся перехопити ініціативу в бесіді. Через 3-4 хвилини або коли ви вважаєте, що сказали достатньо, поміняйтеся ролями і почніть знову.

Корисно роздавати однакові інструкції всім парам учасників і обговорювати результати після виконання завдання. Після вправи можна поділитися враженнями, почуттями і думками щодо співпраці в групі.

### 6. Вправа «Лабіринт».

Мета: дати можливість учасникам тренінгу проявити лідерські якості; обговорити і перевірити на практиці ефективність методів передачі і сприйняття інформації; зміцнити міжособистісні відносини в групі шляхом створення моделі, що вимагає відповідальності за партнера, уміння сконцентруватися на його проблемах, емпатії; опрацювати в ігровій формі можливості реакції на кризову ситуацію, поведінку в умовах невідомості.

На підлозі позначається кольоровий клейкою стрічкою, малюється крейдою, відзначається ланцюжком з покладених стільців (або будь-яким іншим способом) маршрут. Він являє собою звивисту стежку завдовжки чотири-шість метрів і шириною близько метра. Один з пари гравців починає гру як ведучий, другому зав'язують очі – він ведений. Його завдання – пройти по маршруту і не заплутатися в лабіринті. Ведучий дає словесні вказівки: вліво, вправо, два кроки в бік тощо. Йому не можна торкатися веденого руками і якимось, крім слів, керувати діями партнера.

Після того як ведений долає маршрут, його результат записується на дошці. Потім в парі учасники міняються ролями, і фіксується час, за який другий учасник пройшов лабіринт. Визначається загальний час пари. В кінці можна назвати пару-переможницю, ту, яка пройшла маршрут в найкоротший термін.

Отже, все розбилися на пари і готові до гри. Скажіть, ви всі впевнені у своїх силах? В надійності партнерів? Чи бувало, що в стані напруги ви втрачали над собою контроль і забували найпростіші речі? Наприклад, всі знають, де ліва, права сторони? Як рухатися вперед і назад?

Покажіть, будь ласка, рукою ці напрямки! Ви впевнені, що навіть у складній ситуації не переплутаете ці поняття? Що ж, чудово! Кілька речей, на які я хотів би звернути увагу учасників:

- ведучий несе повну відповідальність за веденого. Він чітко і вчасно попереджає його про всіх можливі небезпеки і перепони;
- прохання до всіх без винятку учасникам: запам'ятайте, будь ласка, всі свої відчуття, емоції в двох ролях – ведучого і веденого;
- завдання глядачам: успіх залежить і від вас. Дотримуйтесь тиші, щоб не заважати контакту між партнерами на майданчику.

Зверніть особливу увагу на те, як змінюється у людини, що проходить лабіринт, мова тіла і чому це відбувається? Хода, спина, руки розкажуть вам чимало про переживання героя. Запам'ятайте всі ці деталі до закінчення гри! Ну, а зараз я запрошую на майданчик першу пару. Успіху вам!

Закінчилася подорож по лабіринту. Оголошуються підсумки і переможці.

Обговорення: Що відчували учасники? Що бачили з боку глядачі? Хто запам'ятав і може продемонструвати на майданчику типову мову тіла гравця, що проходить лабіринт? (Звертаємо увагу на те, як змінилася пластика людини, позбавленої можливості бачити навколишній світ. Вона напружена, невпевнена, повільно пересувається у просторі.)

### III етап. Організаційно-лідерський модуль

#### 1. Вправа «Країна Ущелина».

Мета: розвиток лідерських та організаційних навичок учасників через спільну групову діяльність.

Процедура проведення для цієї вправи потрібні стільці в кількості, яка дозволить усій групі стати на них, плюс декілька додаткових стільців. Стільці розташовуються так, щоб утворити незвичайну форму, схожу на замкнуту фігуру. Група стає в шеренгу на цих стільцях, стоячи пліч-о-пліч. Ведучий пояснює ситуацію: «Ваша група опинилася в країні Ущелина, де з одного боку розташована прірва, а з іншого – вертикальна стіна. Щоб продовжити подорож, вам необхідно перейти вперед вздовж цієї стіни. Стільці, на яких ви стоїте, виконують роль виступу на цій стіні, а ви – стіною».

Завданням групи є пройти через ущелину. Для цього кожен учасник, починаючи з крайнього, має пройти вздовж «ущелини» (вздовж своїх товаришів) один за одним. Якщо хтось з учасників доторкнеться до підлоги, це означає, що він «впав в прірву», і група повертається на початкову позицію та повторює завдання до успішного виконання.

#### 2. Вправа «Реклама».

Мета: оволодіти активним стилем спілкування і розвинути в групі відносини партнерства; розвинути самостійність, творчий підхід до завдання, лідерські навички в учасниках тренінгу; потренуватися у здатності переконувати – навичці, необхідній для лідера.

Це одна з дуже ефективних вправ у створенні атмосфери довіри, співпраці, спільної творчості.

Група розбивається на пари. Важливо простежити за тим, щоб разом опинилися люди, як можна менш знайомі один з одним. Ведучий пояснює завдання.

«Уявіть, що кожен з вас – член закритого елітарного клубу. Природно, що ви знайомі з усіма його учасниками, довіряєте їм, вам добре разом. Раз на рік двері клубу відкриваються для всіх. У цей день ви можете спробувати ввести в коло членів клубу своїх друзів. Для цього вам належить підготуватися

і дати своєму товаришеві таку рекомендацію, щоб ні один з членів клубу не зміг проголосувати проти прийому новачка. Це нелегко, але можливо. Як практично буде проходити прийом? Ви розбилися на пари. Кожен з учасників пари подумає кілька хвилин і розповість своєму партнеру про свої позитивні

якості. Якість це може бути будь-якою, але значущою. У свою чергу, той, хто розповів про себе вислуховує історію свого партнера про те як, що виділяє його серед інших людей і дозволяє претендувати на прийом в клуб. Після того як ви поділилися один з одним інформацією про свої позитивні якості, вам

доведеться поламати голову над тим, яким чином представити перед членами клубу вашого товариша. Відрекомендувати його ви можете будь-яким максимально ефектним способом. Наприклад:

- інтерв'ю, яке представляє героя, в теле-чи радіостудії;
- малюнок, комікс, шарж з подальшим театралізованим коментарем;
- інсценування, що представляє особисті якості кандидата;
- коментар спортивного оглядача (якщо ваш герой робить успіхи в спорті і саме тут виявляються його людські гідності, завзятість, надійність, сила волі),
- репортаж з виставки, концерту, конкурсу (за умови, що досягнення вашого героя проявляються саме в цій сфері діяльності) тощо.

Жанр рекламного виступу не регламентований. Все, чим багата ваша фантазія, може виявитися вдалим. Подбайте лише про те, щоб обрана форма

максимально відображала зміст вашого уявлення. Ще одна важлива деталь: розповідаючи про достоїнства людини, не забудьте назвати його ім'я! Всім зрозуміло завдання? Є питання? Пари приступили до роботи»

Через 20 хвилин оголошується загальні збори членів клубу для обговорення кандидатів. Ці 20 хвилин ведучий проводить в роботі з учасниками, переходячи від пари до пари, стимулюючи роботу над рекламою.

Іноді доведеться поради, яка форма буде найбільш актуальна для розповіді про ті або інші якості, допомогти подолати ніяковість в вихвалянні поки що малознайомої людини перед іншими малознайомими людьми. Нерідко

втручання і підтримка режисера потрібні навіть на більш ранньому етапі, коли учасники пари розповідають один одному про свої достоїнства. Часом можна почути від молодого «актора»: «А я не знаю, які у мене позитивні риси!»

З'ясується, що для багатьох простіше визначити, в чому вони слабкі, недосконалі, ніж назвати якості, якими людина вправі пишатися. Іноді риси

характеру підміняються назвою досягнень: «Я – кращий працівник у колективі», «У мене – перше місце в конкурсі кращого спеціаліста». У таких випадках потрібно перекласти досягнення на іншу мову: що в мені допомогло

допомогтися такого яскравого результату? Завзятість? Сила волі? Прагнення довести справу до кінця?

«Увага, оголошується хвилинна готовність! Прохання всім зібратися в залі клубу на церемонію представлення нових учасників. Зараз нам належить

познайомитися з новими кандидатами. Якщо рекомендація, подана вам, шановні члени клубу, здається достатньою і переконливою, прошу своїми оплесками висловити рішення про прийом в члени клубу. А тепер я запрошую на сцену першу пару учасників!»

Обговорення: «Після того як всі пари представили один одного, з'ясуємо, що дала кожному робота над завданням. Відзначаємо оригінальні ідеї та вдалі виступи, дружність атмосфери і важливість підтримки».

3. Вправа «Перехід через розтяжку».

Мета: розвиток організаційних та лідерських навичок, вдосконалення навичок командної роботи і прийняття колективних рішень.

Процедура проведення: на висоті приблизно 1,5 метра від підлоги розташовується мотузка, яка виступає в ролі «розтяжки».

Ведучий надає наступну інструкцію: «Вашій групі під час спецоперації стало на шляху гірської стежки перешкодою розтяжка. Зовнішні обставини призводять до того, що ви не маєте можливості знищити, обійти або підтримати її. Єдиний спосіб подолати цю перешкоду – всім перейти над розтяжкою, не торкнувшись її. Починайте!» Якщо учасників багато (більше 15 осіб), можливо розумно поділити їх на дві групи і організувати змагання між ними. Основна задача вправи, ведення групи впродовж виконання, залишається незмінною – надання лідерам консультативної підтримки у пошуку рішення цієї задачі.

#### 4. Вправа «Безпечний вихід».

Мета: організація колективної діяльності для досягнення визначеної мети.

Процедура проведення: Після команди ведучого «Міна!» групі необхідно за мінімальний час (3-5 секунд) залишити обмежену зону («бліндаж») через вузький прохід, який ведучий позначив за допомогою двох стільців. Команда ведучого надається без попередження. Вводиться умова, що є ймовірність загрози для учасників, які не встигають вийти з «бліндажу» від прямого влучення міни. Вправу повторюють кілька разів, включаючи обговорення після кожного виконання.

Пояснення: ця вправа демонструє, наскільки важливим є колективний підхід і співпраця в умовах небезпеки. Учасники повинні працювати разом, щоб успішно вибратися з «бліндажу» в найкоротший час.

Після завершення вправи ведучий пропонує групі розсістися в коло, провести обговорення і поділитися своїми враженнями.

#### 5. Вправа «Коло взаємного висловлення».

Мета: створення можливості для учасників обміну враженнями, думками та зворотним зв'язком щодо проведеного тренінгу.

Процедура проведення: ведучий пропонує учасникам утворити коло і послідовно висловити свої думки, враження та коментарі щодо тренінгу.

Ключовими факторами, які сприяють успішному розвитку лідерського потенціалу, є:

- використання наукових розробок теорії лідерства та практичного досвіду у навчальному процесі для учбових груп;
- відбір кандидатів з урахуванням їх лідерських здібностей;

створення у середній та вищій освіті соціально-психологічних умов, які стимулюють розвиток лідерських якостей в навчальних групах.

Важливо також забезпечити психологічний супровід учасників після тренінгу, щоб забезпечити стійкість досягнутих результатів та їх успішне впровадження у професійну практику. Незважаючи на інші зусилля, відсутність цих факторів може призвести до зменшення стимулу, мотивації і бажання учасників стати лідерами, а також ускладнити перенесення набутих навичок і знань з тренінгу в реальну професійну сферу.

### 3.2. Аналіз ефективності програми-тренінгу з формування лідерських якостей у майбутніх підприємців

Для перевірки ефективності програми-тренінгу з розвитку лідерського потенціалу у майбутніх підприємців було проведено контрольний етап експерименту. За допомогою методів і прийомів, використаних на констатуючому етапі дослідження, проведено діагностичний зріз, що дозволило визначити рівень лідерських якостей студентів контрольної (КГ) та експериментальної групи (ЕГ).

За методикою «Діагностика лідерських здібностей» Є. Жарікова, Є. Крушельницького на контрольному етапі дослідження в обох групах респондентів отримано наступні результати (рис. 3.1, рис. 3.2).

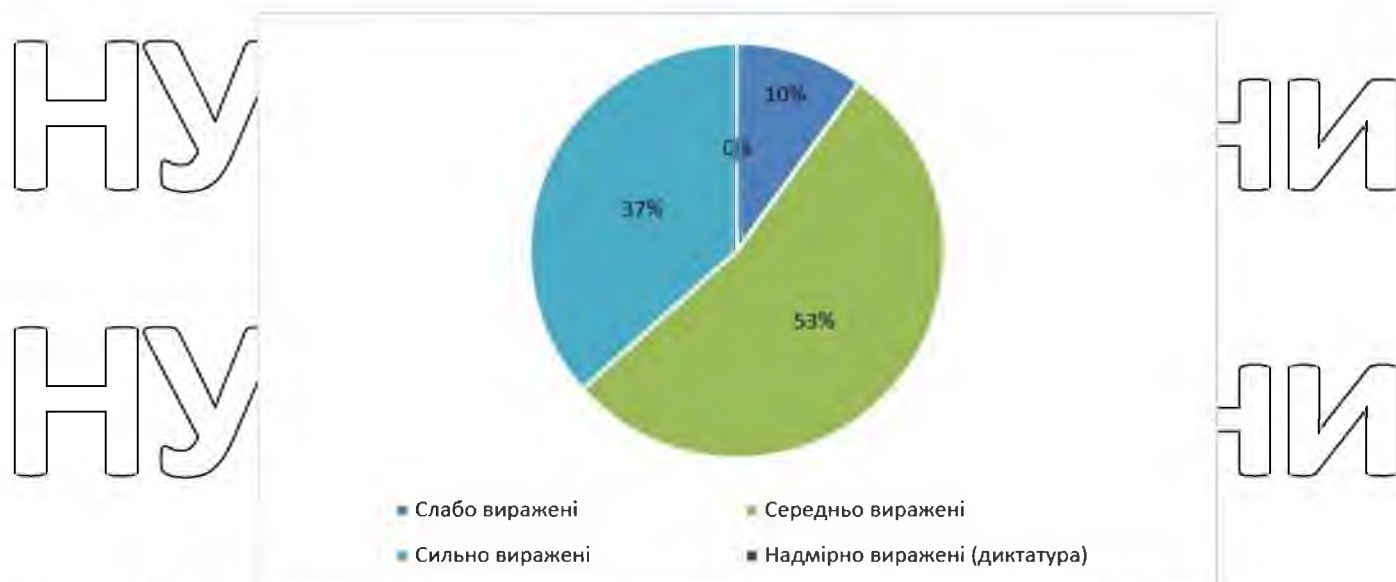


Рис. 3.1 Вираженість лідерських якостей у респондентів експериментальної групи

На рис. 3.1 спостерігаємо вираженість лідерських якостей у респондентів експериментальної групи на контрольному етапі експериментального дослідження: сильно виражені лідерські здібності продемонстрували 18,3% респондентів, середньо виражені – 25,7%. Слабо виражені лідерські здібності виявлено у 5,0% студентів, та надмірної вираженості виявлено не було.

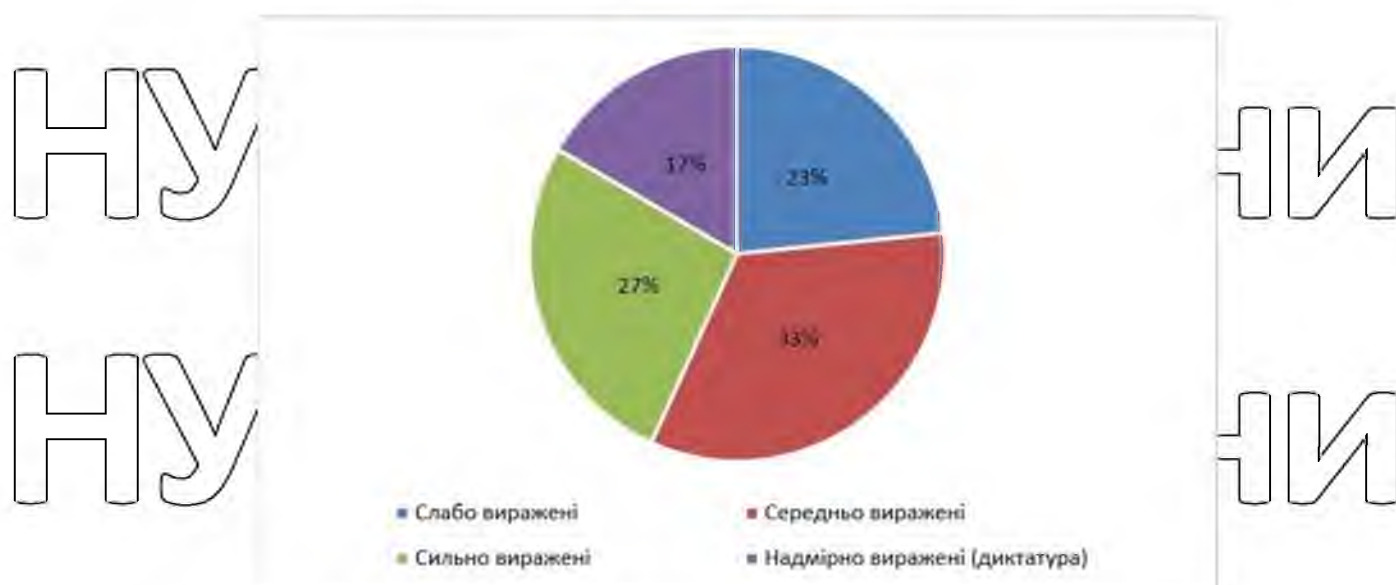


Рис. 3.2 Вираженість лідерських якостей у респондентів контрольної групи

На рис. 3.2 продемонстровано вираженість лідерських якостей у респондентів контрольної групи (на контрольному етапі експериментального

дослідження: сильно виражені лідерські здібності продемонстрували 13,3% респондентів, надмірно виражені виявлено у 8,3%, середньо виражені – 16,7%. Слабо виражені лідерські здібності виявлено у 11,7% студентів.

У табл. 3.1 наведено порівняння вираженості лідерських якостей на констатувальному та контрольному етапах досліджень в експериментальній та контрольній групах.

Порівняльні результати констатувального та контрольного етапів

дослідження за методикою «Діагностика лідерських здібностей» Є. Жарікова,

Є. Крушельницького експериментальної та контрольної груп

Вираженість лідерських якостей	Констатувальний етап		Контрольний етап	
	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ
Слабо виражені	13,3%	11,7%	5,0%	11,7%
Середньо виражені	21,7%	16,7%	26,7%	16,7%
Сильно виражені	11,7%	13,3%	18,3%	13,3%
Надмірно виражені (диктатура)	3,3%	8,3%	-	8,3%

Порівняльний аналіз отриманих результатів вираженості лідерських якостей (табл. 3.1) виявив значущі розбіжності показників ЕГ після проведення програми-тренінгу, а саме: зросла кількість респондентів, які продемонстрували сильно виражені лідерські якості – 18,3%. На констатувальному етапі показник за даною шкалою становив 11,7%. На 5,0% зросла кількість респондентів, котрі продемонстрували середній рівень вираженості лідерських здібностей і становить 26,7%. Після впровадження

програми тренінгу з розвитку лідерських якостей у майбутніх підприємців спостерігаємо суттєве зниження кількості респондентів (-8,3%), котрі продемонстрували слабку вираженість лідерських здібностей. Надмірно виражених (диктатура) лідерських якостей у респондентів експериментальної групи на контрольному етапі дослідження виявлено не було.

Діагностичний зріз з визначення вираженості лідерських якостей студентів контрольної групи (КГ) не виявив відмінностей з показниками констатувального етапу експерименту.

Повторна діагностика за методикою «Багатофакторний опитувальник лідерства» (В.М. Bass & В.І. Avolio) продемонструвала наступні результати в обох групах респондентів (рис. 3.3, рис. 3.4).

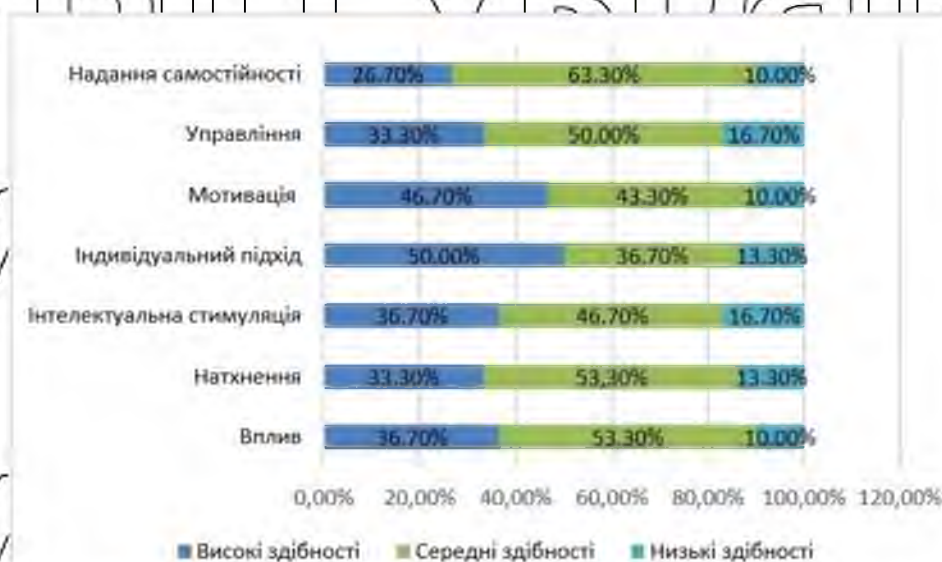


Рис. 3.4 Результати дослідження рівнів лідерських здібностей за методикою «Багатофакторний опитувальник лідерства» в експериментальній групі респондентів

Результати дослідження за методикою «Багатофакторний опитувальник лідерства» представлені на рис. 3.4, дають змогу констатувати, що найвищий відсоток вираженості високого рівня мають шкали «Індивідуальний підхід» (50,0%), «Мотивація» (46,7%), «Інтелектуальна стимуляція» (26,7%) та «Вплив» (26,7%). Найвищий відсоток вираженості середнього рівня спостерігаємо за шкалами «Надання самостійності» (63,3%), «Натхнення»

(53,3%) та «Вплив» (53,3%). Найвищий відсоток вираженості низького рівня виявлено за шкалами «Управління» (16,7%) та «Інтелектуальна стимуляція» (16,7%).

Повторне дослідження рівнів лідерських здібностей за методикою «Багатофакторний опитувальник лідерства» в контрольній групі респондентів (рис. 3.5) дало змогу виявити наступні результати: найвищий відсоток вираженості високого рівня мають шкали «Надання самостійності» (33,3%), «Мотивація» (33,3%), «Управління» (30,0%) та «Натхнення» (30,0%).

Найвищий відсоток вираженості середнього рівня виявлено за шкалами «Надання самостійності» (53,4%), «Індивідуальний підхід» (53,3%), «Натхнення» (53,3%) та «Вплив» (53,3%). Найвищий відсоток вираженості низького рівня спостерігаємо за шкалами «Управління» (26,7%), «Індивідуальний підхід» (26,7%) та «Інтелектуальна стимуляція» (26,6%).

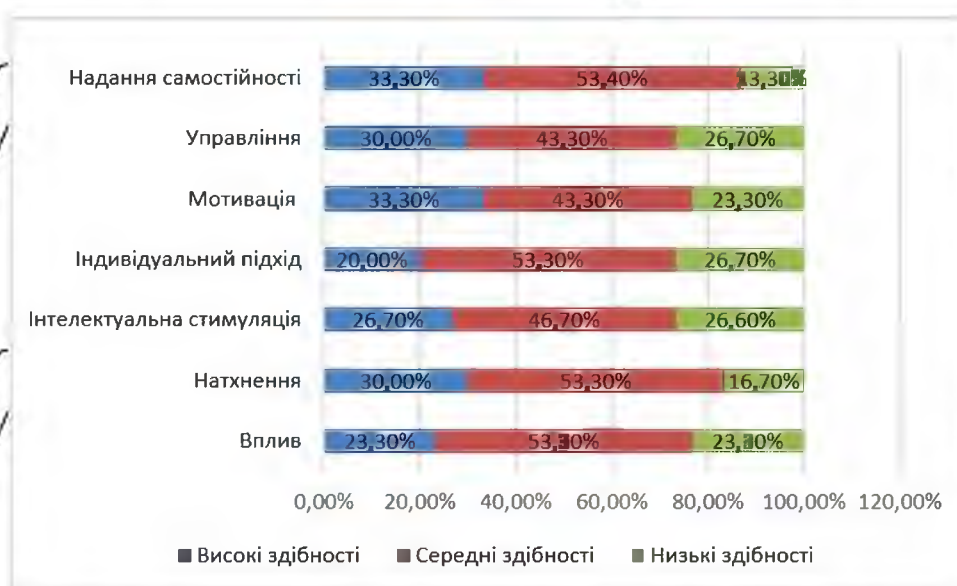


Рис. 3.5 Результати дослідження рівнів лідерських здібностей за методикою «Багатофакторний опитувальник лідерства» в контрольній групі респондентів

У табл. 3.2 наведено порівняння стилів лідерства на констатувальному та контрольному етапах досліджень в експериментальній та контрольній групах.

Таблиця 3.2

Порівняльні результати констатувального та контрольного етапів дослідження за методикою «Багатофакторний оцінювальник лідерства» в контрольній групі респондентів експериментальної та контрольної груп

Фактор	Констатувальний етап						Контрольний етап					
	Високі		Середні		Низькі		Високі		Середні		Низькі	
	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ
Вплив	13,3	20,0	60,0	56,7	26,7	23,3	36,7	23,3	53,3	53,3	10,0	23,3
Напруга	23,3	30,0	46,7	53,3	30,0	16,7	33,3	30,0	53,3	53,3	13,3	16,7
ІС	23,3	26,7	46,7	46,7	30,0	26,6	36,7	26,7	46,7	46,7	16,7	26,6
	33,3	20,0	43,3	53,3	23,4	26,7	50,0	20,0	36,7	53,3	13,3	26,7
Мотивація	30,0	30,0	46,7	43,3	23,3	26,7	46,7	33,3	43,3	43,3	10,0	23,3
Управління	20,0	30,0	53,3	43,3	26,7	26,7	33,3	30,0	50,0	43,3	16,7	26,7
НС	26,7	33,3	56,6	53,4	16,7	13,3	26,7	33,3	63,3	53,4	10,0	13,3

Порівняльний аналіз отриманих результатів стилів лідерства (табл. 3.2) демонструє розбіжності показників ЕГ після проведення програми-тренінгу.

За шкалою «Вплив» спостерігаємо зростання кількості респондентів, які продемонстрували високі здібності – 36,7% (на констатувальному етапі показник становив 13,3%), також відмічається зниження кількості респондентів з середнім рівнем здібностей – 53,3% (на констатувальному етапі показник становив 60,0%) та зниження кількості студентів з низьким рівнем здібностей – 10,0% (на констатувальному етапі показник становив 26,7%).

За шкалою «Нагннення» бачимо зростання кількості респондентів, які показали високі здібності – 33,3% (на констатувальному етапі – 23,3%), спостерігаємо зростання кількості респондентів з середнім рівнем здібностей – 53,3% (на констатувальному етапі – 46,7%) та зниження кількості студентів з низьким рівнем здібностей – 13,3% (на констатувальному етапі – 30,0%).

За шкалою «Інтелектуальна стимуляція» спостерігаємо зростання кількості респондентів, які продемонстрували високі здібності – 36,7% (на констатувальному етапі показник становив 23,3%), кількість респондентів з середнім рівнем здібностей як і на констатувальному етапі становить 46,7%. Відмічається зниження кількості студентів з низьким рівнем здібностей – 16,7% (на констатувальному етапі – 30,0%).

За шкалою «Індивідуальний підхід» бачимо зростання кількості респондентів, які показали високі здібності – 50,0% (на констатувальному етапі – 33,3%), спостерігаємо зниження кількості студентів з середнім рівнем здібностей – 36,7% (на констатувальному етапі – 43,3%) та зниження кількості студентів з низьким рівнем здібностей – 13,3% (на констатувальному етапі – 23,4%).

За шкалою «Мотивація» спостерігаємо зростання кількості респондентів, які продемонстрували високі здібності з 30,0% до 46,7%. Відмічається зниження кількості респондентів з середнім рівнем здібностей – 43,3% (на констатувальному етапі показник становив 46,7%) та зниження кількості студентів з низьким рівнем здібностей – 10,0% (на констатувальному етапі показник становив 23,3%).

За шкалою «Управління» бачимо зростання кількості студентів з високим рівнем здібностей – 33,3% (на констатувальному етапі – 20,0%), несуттєве зниження кількості студентів з середнім рівнем здібностей – 50,0% (на констатувальному етапі – 53,3%) та значне зниження кількості студентів з низьким рівнем здібностей – 16,7% (на констатувальному етапі – 26,7%).

За шкалою «Надання самостійності» кількість респондентів, які показали високі здібності змін не зазнала і показник становить 26,7%. Спостерігаємо зростання кількості респондентів з середнім рівнем здібностей – 63,3% (на констатувальному етапі – 56,6%) та зниження кількості студентів з низьким рівнем здібностей – 10,0% (на констатувальному етапі – 16,7%).

Контрольний зріз за методикою «Багатофакторний опитувальник лідерства» (B.M. Bass & B.J. Avolio) в контрольній групі не продемонстрував суттєвих змін, незначні зрушення спостерігаємо за наступними шкалами:

За шкалою «Вплив» спостерігаємо зростання кількості респондентів, які продемонстрували високі здібності – 23,3% (на констатувальному етапі показник становив 20,0%), також відмічається зниження кількості респондентів з середнім рівнем здібностей – 53,3% (на констатувальному етапі показник становив 60,0%).

За шкалою «Мотивація» спостерігаємо зростання кількості респондентів, які продемонстрували високі здібності з 30,0% до 33,3%. Відмічається зниження кількості студентів з низьким рівнем здібностей – 23,3% (на констатувальному етапі – 26,7%).

Повторна діагностика мотивів досягнення успіху та уникнення невдач в обох групах респондентів за методикою А. Реана дала змогу виявити наступні результати (рис. 3.5, рис. 3.6).

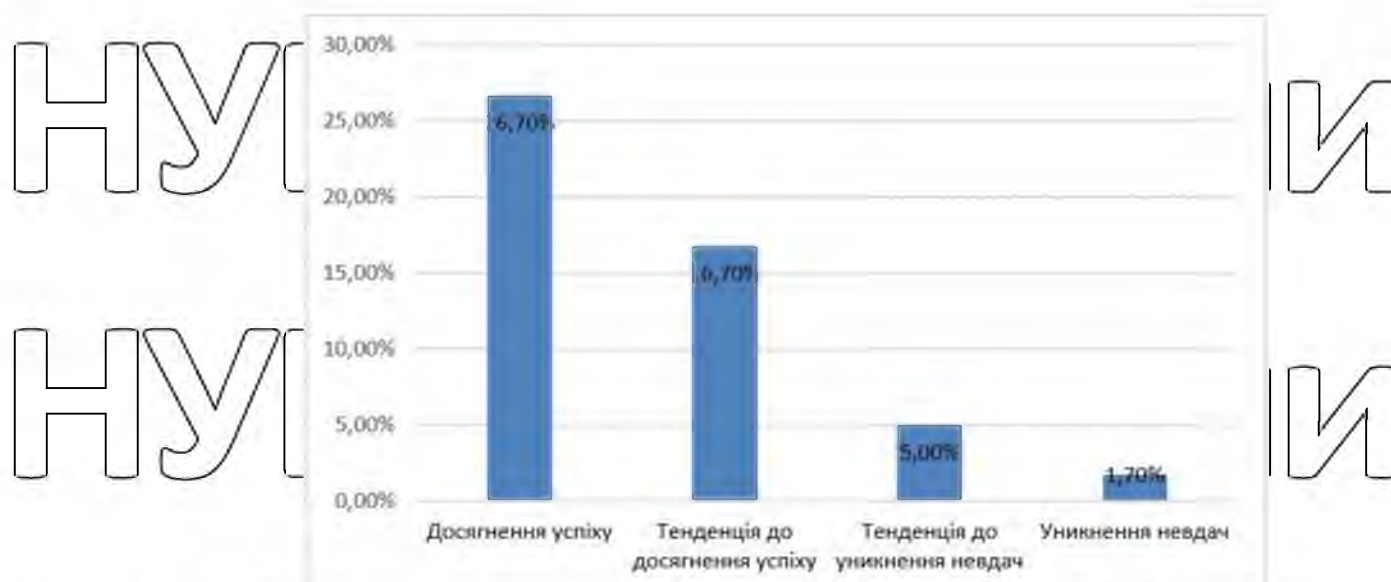


Рис. 3.5 Мотиви досягнення успіху та уникнення невдач у респондентів експериментальної групи

З рис. 3.5 спостерігаємо, що 26,7% респондентів експериментальної групи мають мотивацію досягнення успіху, 16,7% респондентів мають мотивацію з тенденцією до розвитку мотивації досягнення успіху. Студенти які мають схильність до уникнення невдач складають 5,0%. 1,7% респондентів мають виключно мотивацію уникнення невдач.



Рис. 3.6 Мотиви досягнення успіху та уникнення невдач у респондентів контрольної групи

З рис. 3.6 бачимо, що 18,3% респондентів контрольної групи мають мотивацію досягнення успіху, 16,7% респондентів мають мотивацію з тенденцією до розвитку мотивації досягнення успіху. Студенти які мають схильність до уникнення невдач складають 10,0%, 5,0% респондентів мають виключно мотивацію уникнення невдач.

У табл. 3.3 наведено мотиви досягнення успіху та уникнення невдач на констатувальному та контрольному етапах досліджень в експериментальній та контрольній групах.

Таблиця 3.3

Порівняльні результати констатувального та контрольного етапів дослідження за методикою «Діагностика мотивації до успіху та боязні невдач» (А.О. Реана) експериментальній та контрольній груп

Мотиви	Констатувальний етап		Контрольний етап	
	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ
Досягнення успіху	20,0%	18,3%	26,7%	18,3%
Тенденція до досягнення успіху	13,3%	15,0%	16,7%	16,7%
Тенденція до уникнення невдач	10,0%	11,7%	5,0%	10,0%
Уникнення невдач	6,7%	5,0%	1,7%	5,0%

Порівняльний аналіз мотивів досягнення успіху та уникнення невдач (табл. 3.3) виявив значущі розбіжності показників ЕГ після проведення програми-тренінгу, а саме: мотивацію досягнення успіху продемонстрували

26,7% (на констатувальному етапі – 20,0%), зросла кількість респондентів з тенденцією до розвитку мотивації досягнення успіху – 16,7% (на констатувальному етапі – 13,3%), спостерігаємо зниження кількості респондентів з тенденцією до уникнення невдач – 5,0% (на констатувальному етапі – 10,0%), також зменшилася кількість студентів з мотивацією уникнення невдач – 1,7% (на констатувальному етапі – 6,7%).

В контрольній групі спостерігаємо несуттєві зміни тенденції до розвитку мотивації досягнення успіху – 16,7% (на констатувальному етапі – 15,0%) та зниження кількості респондентів з тенденцією до уникнення невдач – 10,0% (на констатувальному етапі – 11,7%).

Таким чином, результати контрольного зрізу за обраними методиками демонструють суттєві позитивні зрушення в експериментальній групі респондентів після впровадження програми-тренінгу з розвитку лідерського потенціалу.

### **Висновки до третього розділу**

На підставі отриманих даних на констатувальному етапі експерименту та з метою підтвердження висунутої гіпотези: врахування психологічних факторів, які були ідентифіковані під час створення тренінгової програми, сприятиме формуванню лідерських якостей у майбутніх підприєємців, було розроблено та впроваджено тренінг в рамках когнітивно-поведінкової моделі.

Згідно із складовими моделі лідерського потенціалу, комплексна тренінгова програма включала три послідовних етапи-модулі: особистісний, професійно-управлінський та організаційно-лідерський. Тренінгова програма передбачала використання методів групової роботи та тренінгових прийомів таких як: діагностичні процедури, інформування, психогімнастичні вправи, групові дискусії, метод імітації ролей, метод аналізу ситуацій, рольові ігри з сюжетом, індивідуальний і груповий аналіз, ведення щоденникових записів.

Для перевірки ефективності програми-тренінгу з розвитку лідерського потенціалу у майбутніх підприємців було проведено контрольний етап експерименту та отримано наступні результати: порівняльний аналіз отриманих результатів вираженості лідерських якостей виявив значущі розбіжності показників ЕГ після проведення програми-тренінгу, а саме: зросла кількість респондентів, які продемонстрували сильно виражені лідерські якості – 18,3%. На констатувальному етапі показник за даною шкалою становив 11,7%. На 5,0% зросла кількість респондентів, котрі продемонстрували середній рівень вираженості лідерських здібностей і становить 26,7%. Після впровадження програми-тренінгу з розвитку лідерських якостей у майбутніх підприємців спостерігаємо суттєве зниження кількості респондентів (-8,3%), котрі продемонстрували слабку вираженість лідерських здібностей. Порівняльний аналіз отриманих результатів стилів лідерства продемонстрував розбіжності показників ЕГ після проведення програми-тренінгу. Аналіз мотивів досягнення успіху та уникнення невдач виявив значущі розбіжності показників ЕГ після проведення програми-тренінгу, а саме: мотивацію досягнення успіху продемонстрували 26,7% (на констатувальному етапі – 20,0%), зросла кількість респондентів з тенденцією до розвитку мотивації досягнення успіху – 16,7% (на констатувальному етапі – 13,3%), спостерігаємо зниження кількості респондентів з тенденцією до уникнення невдач – 5,0% (на констатувальному етапі – 10,0%), також зменшилася кількість студентів з мотивацією уникнення невдач – 1,7% (на констатувальному етапі – 6,7%).

Таким чином, отримані результати на контрольному етапі експерименту дають змогу підтвердити висунуту гіпотезу: врахування психологічних факторів сприятиме формуванню лідерських якостей у майбутніх підприємців.

## ВИСНОВКИ

НМБіП України

Отримані результати нашого дослідження, що стосується вивчення психологічних чинників, що впливають на розвиток лідерських якостей у майбутніх підприємців, конкретизують і підтверджують вихідну гіпотезу. На

початку дослідження ми сформулювали ціль, поставили завдання та сформулювали гіпотезу, ґрунтуючись на теоретичному аналізі цього явища.

Лідерство - це виразне та багатогранне явище, яке може мати різні вирази в залежності від контексту та ситуації. Відсутність одного загального

визначення лідерства пояснюється тим, що його вивчають з різних точок зору та застосовують різні підходи у дослідженні. Різні вчені та дослідники, акцентують увагу на різних аспектах та характеристиках лідерства згідно зі своїми теоретичними основами та методами дослідження. Це призводить до

існування різних теорій, моделей та концепцій лідерства, які взаємодоповнюються та сприяють глибшому розумінню цього складного явища з різних перспектив.

На основі теоретичного аналізу була виявлена структура лідерських якостей особистості, яка включає такі складові: індивідуально-особистісний,

мотиваційний, соціально-психологічний, індивідуально-комунікативний та організаторський аспекти. Показано, що університетська підготовка сприяє не лише набуттю студентами професійних знань, але й формуванню лідерських якостей, які допомагають студентам стати успішними фахівцями та досягти

своїх життєвих цілей. Для ефективного розвитку цих лідерських якостей важливо враховувати обставини та індивідуальні особливості, такі як активна участь студентів у навчально-виховному процесі, їх роль як суб'єктів пізнання та діяльності, а також їх здатність до ініціативної активності.

Було встановлено, що для успішного формування лідерських якостей у майбутніх підприємців необхідні психологічні умови, такі як саморозвиток особистості, вдосконалення комунікативних вмінь, розвиток соціальної компетентності, підвищення рівня самосприйняття, стимулювання

інноваційної активності, розвиток креативності та формування професійно важливих якостей особистості. Це вимагає застосування комплексу заходів, які охоплюють як активну участь студентів, так і створення освітнього середовища, що сприяє їхньому розвитку та виростанню як лідерів.

В результаті проведеного емпіричного дослідження було виявлено, що суттєва частина респондентів має низький рівень розвинених лідерських якостей. Ця ситуація обумовлена різними факторами, такими як відсутність систематичної підготовки до виконання лідерської ролі, недостатнє приділення уваги розвитку мотиваційних та комунікативних навичок,

обмежена участь у соціально значущих подіях та обмежені можливості для практичного випробування та розвитку лідерських здібностей. Для поліпшення цієї ситуації важливо акцентувати увагу на формуванні лідерських якостей під час університетської підготовки. Це може бути

досягнуто шляхом залучення майбутніх підприємців до різних видів соціально важливої діяльності, таких як наукові студентські товариства, тренінги, конференції та громадська робота.

Досліджено необхідність створення сприятливого навчального та соціального середовища, в якому майбутні фахівці матимуть можливість

активно розвивати свої лідерські якості та отримувати визнання за свої досягнення. Окрім цього, це передбачає систематичну роботу зі студентами, щодо саморозвитку, комунікаційних навичок, мотивації та самоаналізу.

Важливо стимулювати майбутніх підприємців до креативного мислення, інноваційної діяльності та формування професійно важливих якостей.

Загалом, для підвищення рівня лідерських якостей у студентів необхідно враховувати комплексний підхід, який поєднує академічну підготовку з можливостями для розвитку лідерських навичок та особистісного зростання.

Це вимагатиме спільних зусиль з боку університетів, викладачів та студентів,

а також створення сприятливого середовища, де студенти зможуть активно розвивати свої лідерські здібності.

Розроблено програму-тренінг, головною метою якої є сприяння самопізнанню та розвитку лідерських якостей та лідерського потенціалу серед майбутніх підприємців. Структура цієї тренінгової програми орієнтована на

формування лідерського потенціалу, зокрема, розвиток психологічних аспектів лідерства. Вона побудована на основі когнітивно-поведінкової моделі

і складається з трьох модулів: особистісного, професійно-управлінського і організаційно-лідерського, призначених для розвитку зазначених компонентів лідерського потенціалу. Для досягнення цієї мети використовувалися різні

методи та процедури, такі як діагностичні тести, інформаційна передача,

психогімнастичні вправи, групові дискусії, рольові ігри, аналіз ситуацій, сценарійні ігри, індивідуальна і групова рефлексія та ведення щоденників.

За допомогою відібраних методик контрольний зріз показав значущі позитивні зміни у студентів експериментальної групи після впровадження програми-тренінгу, спрямованої на розвиток їхнього лідерського потенціалу.

Таким чином, для покращення рівня лідерських якостей у майбутніх підприємців необхідно вдосконалювати програми, що сприяють саморозвитку, надавати можливості для практичного випробування

лідерських навичок і надавати підтримку та наставництво від викладачів та

фахівців. Такий підхід сприяє трансформації студентів у високопрофесійних лідерів, які здатні впливати на своє оточення та досягати поставлених життєвих цілей.

НУБІП України

НУБІП України

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Братко М. В. Освітнє середовище вищого навчального закладу: функціональний аспект. *Педагогічний процес: теорія і практика*. 2015. Вип. 1–2. С. 11–18.

2. Голдсвешко 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.

3. Данченко Л. Г. Сучасні стратегічні моделі типів керівництва та лідерства в організації. *Молодий вчений*. 2015. № 11 (26). С. 52–55.

4. Демчук К. Формування лідерських та професійних якостей майбутніх учителів гуманітарних спеціальностей. *Проблеми підготовки сучасного вчителя*. 2013. №6. С. 9–10.

5. Децюк Т. Формування лідерських якостей у студентів у позааудиторній роботі в умовах вищого навчального закладу. *Молодий вчений*. 2018. №1 (53), с. 301–304. URL: <https://www.molodvivchenvi.ua/index.php/journal/article/view/5296> (Дата звернення: 25.09.2023).

6. Дятченко 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.

7. Жигір В. Сутність і зміст лідерської компетентності майбутнього менеджера світи. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах Чернігівського національного педагогічного університету*. 2015. № 130. С. 34–37.

8. Кайдалова Л., Щокіна Н., Альохіна Н. Формування лідерських якостей студентів на основі інноваційних методів навчання. *Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe (East European Scientific Journal) PEDAGOGIKA*. 2016. № 7. С. 34–37. URL:

[http://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/9035/1/%E2%84%967\\_3\\_3\\_4.pdf](http://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/9035/1/%E2%84%967_3_3_4.pdf) (Дата звернення: 25.09.2023).

9. Кальницька К. О. Рольова диференціація лідерства: сутність, підходи до вивчення та крос-культурні відмінності. *Вісник Чернігівського державного педагогічного університету імені Т.Г. Шевченка*. 2017. Вип. 7. С. 192-201.

10. Карманенко В. В. Сутність і структура лідерських якостей студентів закладів вищої освіти. *Імідж сучасного педагога*. 2018. № 4. С. 50-52. -

URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/isp\\_2018\\_4\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/isp_2018_4_13) (Дата звернення: 25.09.2023).

11. Кожушко Л. Ф. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. *Вісник Національного університету зброного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2020. Вип. 4. С. 85-95. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgrp\\_ekon\\_2020\\_4\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgrp_ekon_2020_4_11) (Дата звернення: 25.09.2023).

12. Кокурн О. М. Динаміка професійної спрямованості фахівців соціономічних професій. *Особистісні та ситуативні детермінанти здоров'я*. 2019. С. 121-124.

13. Кокурн О.М., Пішко Т.О., Лозінська Н.С., Копаниця О.В., Терасименко М.В., Ткаченко В.В. Збірник методик діагностики лідерських якостей курсантського, сержантського та офіцерського складу: Методичний посібник. Київ : НДЦ ГП ЗСУ, 2012. 433 с.

14. Крамаренко В. Педагогічні умови формування лідерських якостей у студентів економічних університетів. *Витоки педагогічної майстерності*. Сер. Психологія. 2018. Вип. 12. С. 90-95.

15. Краснощок І. П. Розвиток лідерських якостей студентів. URL: [http://Nz2012\\_112\\_29%20\(1\).pdf](http://Nz2012_112_29%20(1).pdf) (Дата звернення: 25.09.2023).

16. Куріця А. І. Психолого-педагогічні умови розвитку лідерських якостей студентів. *Проблеми сучасної психології. Збірник наукових праць КТІУ*.

імені Леона Огісика, Інституту психології імені Г. С. Косяка НАПН

України. 2014. Випуск 26. С. 353–363.

17. Марахівська Н. В. Педагогічні умови формування лідерських якостей майбутніх учителів у процесі навчання дисциплін гуманітарного циклу:

автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Харк. нац. пед. ун-т ім. Г. С.

Сковороди. Х, 2009. 22 с.

18. Мармаза О. І. Ефективне лідерство як інструмент стратегічного управління. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і

загальноосвітній школах. 2013. Вип. 29. С. 289–297.

19. Мачинська П. Лідерство в освіті як провідний напрям освітньої політики. *Освітнологічний дискурс*. 2022. № 3-4 (38-39). С. 117-128. URL:

<https://doi.org/10.28925/2317-5829.2022.348> (Дата звернення:

25.09.2023).

20. Михайличенко, В. Є. Спрямованість студентів на успішну професійну діяльність та її формування. *Проблеми та перспективи формування*

національної гуманітарно-технічної еліти. 2020. №32. С. 54-55.

21. Мороз В. П. Особливості формування лідерських якостей студентів вищих навчальних закладів в процесі діяльності органів студентського

самоврядування: експертна оцінка. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота.*

2015. Вип. 35. С. 112-115. URL:

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped\\_2015\\_35\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped_2015_35_35) (Дата звернення:

25.09.2023).

22. Нестуля С. І. «Емоційне лідерство» – новий напрямок в лідерології XXI ст. *Науковий вісник Полтавського університету «Економіки і торгівлі.*

Серія «Економічні науки». 2010. № 1. С. 77–83.

23. Паламарчук, О., & Лазаренко Н., & Коломієць Д. Ресурсне забезпечення розвитку лідерських якостей у процесі особистісно-професійного

становлення майбутнього вчителя. *Літер. Еліта. Суспільство*. 2019. №1

С.77-90.

24. Полковенко Т. Трансформація образу лідера в сучасному соціокультурному просторі. *Персонал*, 2006, № 7, С. 81–83.

25. Пундєв В. В. Психологічні особливості структури лідерських якостей студентів-білінгвів. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 2022. Вип. 2. С. 28-34.

26. 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*.

2016. Вип. 45 (49) С. 185-195. URL:

<https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/25358> (Дата

звернення: 25.09.2023).

27. Савельєва О. С. Оцінка лідерського потенціалу студентів як майбутніх управлінців. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*, 2014. № 4. Т. 4. С. 81 – 84.

28. Соцівник Р. В. Виховання лідерських якостей студентів аграрних вищих навчальних закладів : [монографія]. 2-ге вид., доп. Київ : ЦІ «Компринт», 2019. 533 с.

29. Тесленко В. Формування лідерських якостей у студентів вищого навчального закладу. *Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи*.

2015. Вип. 1. С. 42-51. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ped\\_in\\_2015\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ped_in_2015_1_10)

(Дата звернення: 25.09.2023)

30. Тітова Г. В. Феномен лідерства і лідерські якості в навчальному колективі. *Наука і освіта*, 2008. № 1-2. С. 105-107.

31. Трансформаційне лідерство в міжнародному бізнесі: навчально-методичний комплекс дисципліни. 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.

32. Фетіскін Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М. Соціально-психологічна діагностика розвитку особистості та малих груп. Київ, 2002. 490 с.

33. Хупавцева Н. О., Максимчук В. Б. Формування і розвиток лідерських якостей студентів-психологів. *Психологія: реальність і перспективи*. 2018. № 10: С. 159-165.

34. Шелестова П., Костира 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.

35. Якушко Н. О. Теорії лідерства: генеза та сучасна інтерпретація. *Право та державне управління*. 2016. № 4. С. 130-135. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ptdu\\_2016\\_4\\_24/](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ptdu_2016_4_24/) (Дата звернення: 25.09.2023).

36. Ancona, D. & Backman, E. (2010b). It's not all about you. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2010/04/its-not-all-about-me-its-all-a> (Дата звернення: 25.09.2023).

37. Bass B. *Leadership, Psychology and Organizational Behavior*. N. Y. 1960. 196 с.

38. Blake R.R., Mouton J.S. How to choose a leadership style. *Training and development Journal*. 1982. № 36. PP. 46-48.

39. Covey, S. R. (1991). *Principle-centered leadership*. Summit Books.

40. Creed TA, Frankel SA, German RE, et al. Implementation of transdiagnostic cognitive therapy in community behavioral health: the Beck Community Initiative. *J Consult Clin Psychol*. 2016;84(12):1116–1126. PubMed CrossRef Show Abstract.

41. Gibb, C.A. (1958). An interactional view of the emergence of leadership. *Australian Journal of Psychology* 10(1), 101–110.

42. Goleman D, Boyatzis R, McKee A: *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston, Mass.: *Harvard Business School Press*; 2002.

43. Graeff P. The Situational Leadership Theory. *Academy of Management Review*. 1983. Vol.8 PP. 285-291.

44. Hernez-Broome G., Hughes R.L. Leadership development: Past, present, and future. *Human Resource Planning*. 2004. 27(1). P. 24-32.

45. Hersey, P. and Blanchard, K.H., Life cycle theory of leadership, *Training and Development Journal*, 23 (5), (1969).

46. John Adair. Leadership and motivation: the fifty-fifty rule and eight key principles of motivating others London: Kogan Page, 2006.

47. Kuczmariski S. Values-Based Leadership / S. Kuczmariski, Th. Kuczmariski. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, 1995. – 237 p.

48. Lettner, N., Weber, E., Lanzl, J., Gilli, K. & Güttel, W. (2023). The double-edged sword pattern of leadership behaviors in digital transformation: Identifying positive and negative outcomes for leaders and employees using a group Delphi study. *Die Unternehmung*, 77(3), 248–270. DOI: [doi.org/10.5771/0042-059X-2023-3-248](https://doi.org/10.5771/0042-059X-2023-3-248) (Дата звернення: 25.09.2023).

49. Lord, R. G., & Brown, D. J. (2004). Leadership processes and follower self-identity. *Lawrence Erlbaum Associates Publishers*.

50. Mango E. Rethinking Leadership Theories *Open Journal of Leadership*. 2018. 7. P. 57–88.

51. Mitchell D.E. Tucker S. 1992. Leadership as a Way of Thinking. *Education Leadership*. 1992. №49. PP. 30-35.

52. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice (8th ed.). *Sage Publications*. 2021.

53. O'Toole J. Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership. New York: Ballantine. 1996. PP. 23-24.

54. Richard E. Kopelman, David J. Prottas and Anne L. Davis. Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure. Vol. 20, No. 2 (Summer 2008), pp. 255-271.

55. Robert Tannenbaum, Irving Weschler, Fred Massarik. Leadership and Organization: A Behavioural Science Approach. London, United Kingdom Taylor & Francis Ltd. 472 p.

56. Stogdill R. *Handbook of Leadership: a survey of theory and research*. New York : Free Press, 1974. 613 p.

57. Vroom, V.H. & Yetton, P.W. (1973) *Leadership and decision-making* (Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press).

58. Waterman, R. H., & Bogner, W. C. (2002). Robert H. Waterman, Jr., on Being Smart and Lucky. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 16(1), 45–50. URL: <http://www.istor.org/stable/4167811> (Дата звернення: 25.09.2023).

59. Watt W. Facilitative social change leadership theory: 10 recommendations toward effective leadership. *Journal of Leadership Education*, 2009. 8 (2). P. 50–71.

60. Zaccaro S. J. Organizational leadership and social intelligence. Multiple Intelligences and Leadership; Eds. R. E. Riggio, S. E. Murphy & F.J. Pirozzolo. 2002. P. 29–54.