

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-354-13>

УДК: 005.322:005.95/96:005.7

JEL classification: M10, M12, D23, O15

ГАРБУЗІЮК Олександра

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0009-0003-2017-3830>

oleksandra.garbuziuk22@gmail.com

ГАВЛОВСЬКА Наталія

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-1084-2853>

nataligavlovska@gmail.com

РУДНІЧЕНКО Євгеній

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-9407-2026>

e.m.rudnichenko@gmail.com

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У КОНТЕКСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ТА ДИНАМІКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА

У статті досліджено наукові підходи до розуміння лідерства та обґрунтовано модель формування лідерських якостей самозайнятих осіб на засадах саморегуляції та внутрішньої детермінації поведінки. Вихідним положенням дослідження є визнання багатовимірності феномену лідерства та необхідності систематизації моделей лідерських компетентностей з урахуванням характеру впливу, рівня прояву та механізмів розвитку. Узагальнено класичні, ціннісно-психологічні, організаційні моделі та моделі самолідерства, що дало змогу простежити еволюцію наукових підходів від опису окремих рис лідера до комплексного розуміння лідерства як системного й внутрішньо орієнтованого процесу.

Запропонована модель формування лідерських якостей самозайнятих осіб поєднує психологічні, філософські та управлінські підходи, принципи стоїцизму, а також враховує особливості внутрішнього і зовнішнього локусів контролю. Доведено, що визначальним механізмом розвитку самолідерства виступає саморегуляція, яка забезпечує відповідальність, ініціативність, стресостійкість, гнучкість поведінки та здатність до самостійного прийняття рішень. Лідерські якості самозайнятих осіб структуровано за чотирма кластерами компетенцій: особистісно-поведінковими, когнітивно-аналітичними, соціально-комунікаційними та управлінсько-організаційними.

Встановлено, що для самозайнятих осіб, які здійснюють діяльність самостійно, домінують компетенції самоменеджменту, відповідальності, адаптивності та індивідуального прийняття рішень. Для осіб, які використовують найману працю, структура лідерських якостей ускладнюється за рахунок розвитку командної взаємодії, делегування, наставництва, мотивації персоналу та орієнтації на спільний результат. Обґрунтовано, що формування лідерських якостей самозайнятих осіб має диференційований характер і визначається як внутрішніми характеристиками особистості, так і організаційними умовами здійснення підприємницької діяльності. Запропонований підхід створює підґрунтя для подальшого оцінювання рівня лідерства та розроблення інструментів його розвитку з урахуванням специфіки самозайнятості.

Ключові слова: лідерство, лідерські якості, лідерські компетентності, управлінські трансформації, самолідерство, саморегуляція, локус контролю, компетентнісний підхід, управлінський розвиток, стратегічне мислення, емоційний інтелект, організаційний розвиток, інноваційні підходи.

HARBUZIUK Oleksandra, HAVLOVSKA Nataliia, RUDNICHENKO Yevhenii

Khmelnitsky National University

INNOVATIVE APPROACHES TO THE DEVELOPMENT OF LEADERSHIP QUALITIES IN THE CONTEXT OF MANAGERIAL TRANSFORMATIONS AND THE DYNAMICS OF THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT

The article examines scientific approaches to understanding leadership and substantiates a model for the formation of leadership qualities of self-employed persons based on self-regulation and the internal determination of behavior. The study is grounded in the recognition of the multidimensional nature of the leadership phenomenon and the need to systematize leadership competency models with regard to the nature of influence, the level of manifestation, and the mechanisms of development. Classical, value-psychological, organizational, and self-leadership models are generalized, which made it possible to trace the evolution of scholarly approaches from the description of individual leader traits to a comprehensive understanding of leadership as a systemic and internally oriented process.

The proposed model for the formation of leadership qualities of self-employed persons integrates psychological, philosophical, and managerial approaches, the principles of Stoicism, and also takes into account the specific features of internal and external loci of control. It is proved that the defining mechanism of self-leadership development is self-regulation, which ensures responsibility, initiative, stress resistance, behavioral flexibility, and the capacity for independent decision-making. The leadership qualities of self-employed persons are structured into four competency clusters: personal-behavioral, cognitive-analytical, social-communicative, and managerial-organizational.

It has been established that, for self-employed persons operating independently, the dominant competencies are self-management, responsibility, adaptability, and individual decision-making. For those employing hired labor, the structure of leadership qualities becomes more complex due to the development of teamwork, delegation, mentoring, staff motivation, and orientation toward collective results. It is substantiated that the formation of leadership qualities of self-employed persons is differentiated in nature and is determined both by the internal characteristics of the individual and by the organizational conditions of entrepreneurial activity.

The proposed approach creates a basis for further assessment of leadership development and for designing instruments to foster it, taking into account the specific features of self-employment.

Key words: leadership, leadership qualities, leadership competencies, managerial transformations, self-leadership, self-regulation, locus of control, competency-based approach, managerial development, strategic thinking, emotional intelligence, organizational development, innovative approaches.

Стаття надійшла до редакції / Received 03.03.2026
Прийнята до друку / Accepted 26.03.2026
Опубліковано / Published 28.05.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© ГАРБУЗЮК Олександра, ГАВЛОВСЬКА Наталія,
РУДНІЧЕНКО Євгеній

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах розвитку економіки та трансформації форм зайнятості особливого значення набуває дослідження лідерства як багатовимірного феномену, що визначає здатність особи ефективно організовувати діяльність, приймати рішення, адаптуватися до змін і досягати поставлених цілей. Це особливо актуально для самозайнятих осіб, які поєднують функції самоуправління, професійної діяльності, взаємодії із зовнішнім середовищем, а в окремих випадках і управління найманими працівниками. За таких умов розвиток лідерських якостей самозайнятих осіб виходить за межі традиційного розуміння лідерства як сукупності окремих рис і потребує комплексного осмислення з урахуванням сучасних моделей лідерських компетентностей, механізмів самолідерства, внутрішньої детермінації поведінки та особливостей здійснення підприємницької діяльності.

Незважаючи на значну кількість наукових підходів до трактування лідерства, у науковій літературі недостатньо уваги приділено систематизації моделей лідерських компетентностей саме в контексті самозайнятості, а також обґрунтуванню структури лідерських якостей самозайнятих осіб залежно від масштабу діяльності та характеру використання найманої праці. Це ускладнює формування науково обґрунтованих підходів до розвитку самолідерства, побудови моделей формування лідерських якостей і визначення релевантних кластерів компетенцій, які забезпечують ефективність діяльності самозайнятої особи в умовах динамічного та невизначеного середовища.

Порушена проблема безпосередньо пов'язана з важливим науковим завданням розвитку теоретико-методичних засад управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб, зокрема через систематизацію наукових моделей лідерства, обґрунтування моделі формування лідерських якостей на засадах саморегуляції та внутрішньої детермінації поведінки, а також структуризації лідерських якостей за кластерами компетенцій. Практичне значення цієї проблеми полягає у створенні методичної основи для подальшого оцінювання рівня розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб, виявлення відмінностей між індивідуальною та організаційною формами самозайнятості та розроблення інструментів цілеспрямованого розвитку лідерського потенціалу, що сприятиме підвищенню результативності діяльності самозайнятих осіб, їх адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика лідерства, розвитку лідерських компетентностей, самолідерства та формування моделей лідерської поведінки досліджувалася у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, теоретичні засади лідерства, його еволюцію та компетентнісну природу висвітлено у працях [12–14, 17, 18, 22]: Аволіо Б., Бенніса В., Басса Б., Голмана Д., Нортхауса П., Юкла Г. та інших. Водночас проблеми структуризації лідерських якостей, виокремлення компетентнісних блоків, а також впливу умов діяльності на формування лідерських якостей частково відображено у працях сучасних українських науковців, зокрема [1–3, 5, 9, 10]: Барабаш О., Гавловської Н., Калашнікова С., Кубіцький С., Рудніченко Є., Стадник В., Щуліпенко Я. та інших.

Незважаючи на наявність значної кількості досліджень із зазначеної проблематики, недостатньо розробленими залишаються питання систематизації моделей лідерських компетентностей, їх узагальнення за ключовими критеріями та обґрунтування підходу до формування лідерських якостей самозайнятих осіб з урахуванням специфіки їх діяльності. Потребують подальшого дослідження питання поєднання сучасних управлінських концепцій, підходів до самолідерства, саморегуляції та внутрішньої детермінації поведінки, а також структуризації лідерських якостей самозайнятих осіб за кластерами компетенцій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є узагальнення та систематизація наукових моделей лідерських компетентностей, а також обґрунтування моделі формування лідерських якостей самозайнятих осіб на засадах саморегуляції та внутрішньої детермінації поведінки. Особливу увагу приділено структуризації лідерських якостей самозайнятих осіб за кластерами компетенцій з урахуванням специфіки здійснення ними підприємницької діяльності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

З огляду на багатомірність феномену лідерства та його визначальну роль у забезпеченні ефективності управлінських систем, важливого значення набуває узагальнення наукових підходів до розуміння змісту й структури лідерських компетентностей. Це дає змогу перейти від загального осмислення ролі менеджера-лідера в організації до більш детального аналізу моделей лідерства, у межах яких відображено різні джерела впливу, механізми розвитку та рівні прояву лідерських якостей. Саме тому доцільним є порівняльний розгляд наукових моделей лідерських компетентностей, що дозволяє систематизувати їх за ключовими критеріями та визначити найбільш релевантні підходи до подальшого дослідження лідерства. Порівняльну характеристику моделей лідерських компетентностей наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика моделей лідерських компетентностей*

Автор	Характеристика	Якості
Модель рис лідерства	Основна ідея полягає у тому, що ефективні лідери мають певні особистісні якості та особливості поведінки	Емоційна рівновага, визнання свого обов'язку, компетентність, визнання перешкод, мислення з дією, мотиваційні здібності, талант у спілкуванні, наполегливість, гнучкість, впевнене прийняття рішень
Модель лідерських компетенцій Меткалфа М., Морроу-Фокса М., Кеннона С.	Сучасний підхід до розуміння лідерства, який розглядає його не як набір окремих рис, а як систему взаємопов'язаних компетенцій, необхідних для ефективного управління в умовах складності та невизначеності	Особистісна цілісність, безкомпромісна орієнтація на цінності, багатогранність мислення, інтелектуальна багатоплановість, схильність до рефлексій, здатність надихати послідовників, уміння співпрацювати
Модель ключових лідерських компетентностей SoftServe	Ґрунтується на концепції етичного, трансформаційного та емоційно-компетентного лідерства	Стратегічне мислення, емоційне лідерство, цифрова компетентність, управління змінами, співпраця, саморозвиток, коучинг
Модель мета-продуктивності (Голдсбі М., Голдсбі Е., Нек К., Нек К., Метьюз Р.)	Самолідерство є ключовим механізмом трансформації знань у стійкі результати діяльності, забезпечуючи безперервний розвиток і підвищення продуктивності на всіх рівнях	Інтегративність, медіаційна роль самолідерства, орієнтація на довгострокову ефективність, поведінкова спрямованість, комплексність розвитку, підсилення продуктивності, адаптивність, зв'язок із тайм-менеджментом
Модель лідерських компетенцій (Leadership Competency Model) у HR-менеджменті	Трирівнева модель лідерських компетенцій (організація – люди – самоуправління)	Структурує лідерські якості за трьома напрямками: 1) управління організацією, 2) управління людьми, 3) управління собою

*узагальнено автором із використанням [4, 6, 7, 10, 16, 23]

Узагальнення наукових підходів дозволяє класифікувати моделі лідерства за ключовими критеріями, а саме, характером впливу, рівнем прояву (індивідуальним чи організаційним) та домінуючими механізмами розвитку. Така класифікація дає можливість глибше зрозуміти сутність лідерства, простежити його трансформацію в умовах сучасних викликів та визначити найбільш ефективні підходи до формування лідерських компетентностей. Отже, доцільно виділити кілька узагальнених груп моделей лідерства (класичні, ціннісно-психологічні, організаційні, моделі самолідерства), що відображають еволюцію наукових підходів від опису якостей лідера до комплексного розуміння лідерства як системного і внутрішньоорієнтованого процесу.

Узагальнена класифікація моделей лідерства представлена на рис. 1.

Запропонована класифікація моделей лідерства відображає еволюцію підходів від класичних (поведінкових) до сучасних, орієнтованих на цінності, емоції та саморозвиток особистості. Особливе значення набувають моделі самолідерства та організаційного розвитку, що поєднують внутрішню саморегуляцію з ефективністю управління в сучасному бізнес-середовищі. Однак більшість існуючих моделей орієнтовані переважно на організаційний контекст і недостатньо враховують специфіку самозайнятості, що зумовлює необхідність побудови окремої моделі для самозайнятих осіб.

З урахуванням вище наведеного, на нашу думку є доцільним формування моделі розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб, яка поєднує сучасні управлінські концепції з принципами стоїцизму та враховує особливості внутрішнього і зовнішнього локусів контролю. Модель формування лідерських якостей самозайнятих осіб на засадах саморегуляції та внутрішньої детермінації поведінки наведено на рис. 2.

Запропонована модель ґрунтується на систематизації кластерів компетенцій, згрупованих за функціональними блоками (особистісно-поведінкові, когнітивно-аналітичні, соціально-комунікаційні, управлінсько-організаційні), що забезпечують ефективне самоуправління, адаптивність та стійкість в динамічному бізнес-середовищі. Наведена на рис. 2 модель демонструє, що розвиток самолідерства ґрунтується на поєднанні психологічних, філософських та управлінських підходів, у центрі яких перебуває саморегуляція як ключовий механізм управління власною поведінкою. Визначальним чинником виступає внутрішній локус контролю, який забезпечує відповідальність, ініціативність та здатність до самостійного прийняття рішень, тоді як орієнтація на зовнішні обставини знижує рівень автономності та ефективності діяльності. Системний підхід до структурування лідерських якостей через особистісно-поведінкові, когнітивно-аналітичні, соціально-комунікаційні, управлінсько-організаційні компоненти дозволяє комплексно розкрити сутність самолідерства. За результатами, формується здатність особистості до

ефективного самоуправління, що проявляється в стресостійкості, гнучкості поведінки, прийнятті обґрунтованих рішень та досягненні стабільних результатів професійної діяльності.

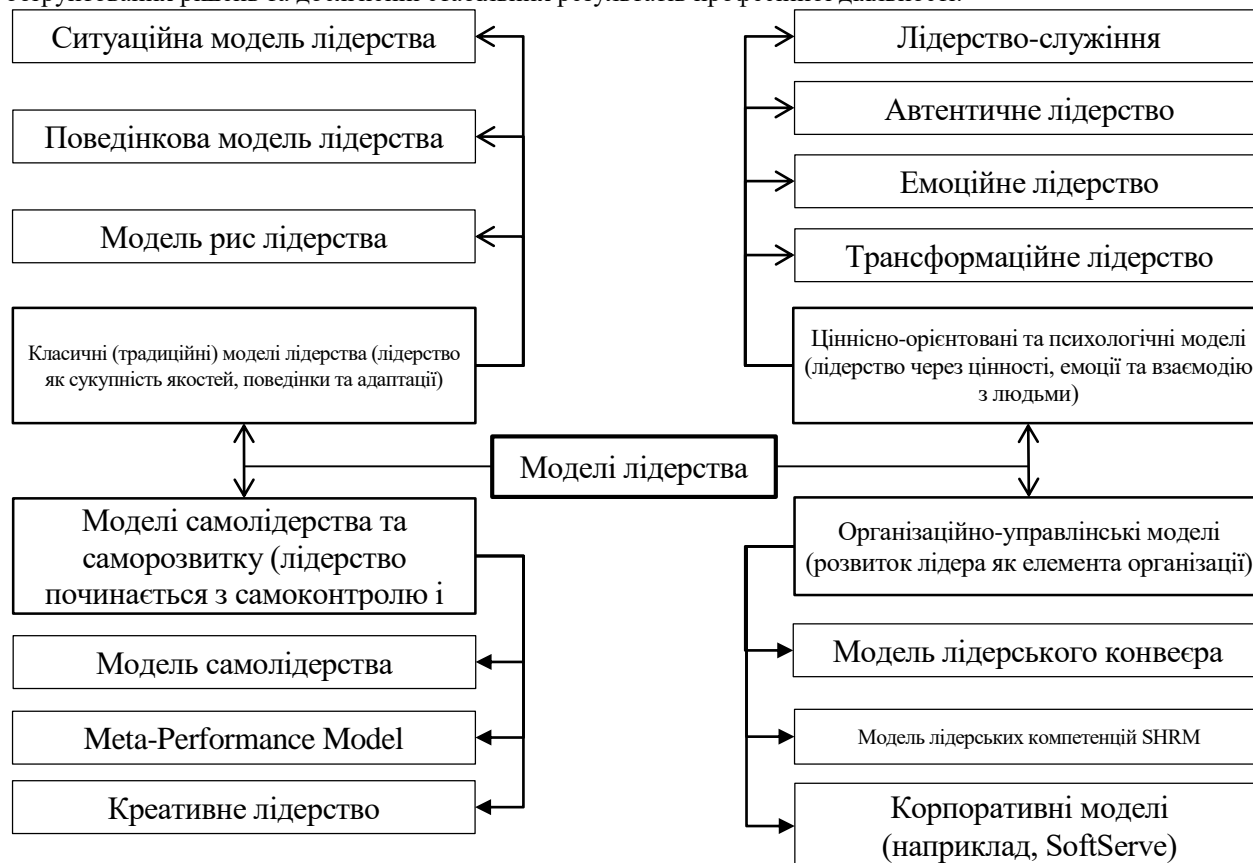


Рис. 2. Узагальнена класифікація моделей лідерства*

*побудовано автором на основі [7]

Таблиця 2

Лідерські якості самозайнятих осіб за кластерами компетенцій*

Кластер компетенцій	Група компетенцій	Лідерські якості самозайнятих осіб	
		Здійснює діяльність самостійно	Використовує найману працю
1 Особистісно-поведінкові	Самоменеджмент	Тайм-менеджмент Відповідальність Об'єктивна самооцінка Оптимізм	Тайм-менеджмент (особистісний і командний) Відповідальність (за власні результати і результати команди) Об'єктивна самооцінка та оцінка діяльності персоналу
	Адаптивність	Адаптивність Стійкість	Адаптивність Стійкість Управління змінами
	Емоційний інтелект	Базовий емоційний інтелект Самоконтроль	Високий емоційний інтелект Уміння долати конфлікти
	Етичні якості	Чесність	Чесність Формування довіри в команді
2 Когнітивно-аналітичні	Прийняття рішень	Готовність до ухвалення рішень Відповідальність за рішення	Прийняття рішень, у тому числі стратегічного характеру Відповідальність за рішення
	Стратегічне мислення	Аналітичне бачення Критичне мислення	Стратегічне бачення Аналітичне мислення Критичне мислення
	Професійна компетентність	Глибока обізнаність у галузі Базова фінансова грамотність	Глибока обізнаність у галузі Фінансова грамотність Управлінська експертність
	Інноваційність	Інноваційність Готовність до змін	Інноваційність Впровадження змін у діяльність команди

Кластер компетенцій	Група компетенцій	Лідерські якості самозайнятих осіб	
		Здійснює діяльність самостійно	Використовує найману працю
3 Соціально-комунікаційні	Комунікація	Комунікабельність	Комунікабельність Вплив Переговорні навички
	Співпраця	Взаємодія з клієнтами	Командна взаємодія Координація діяльності
4 Управлінсько-організаційні	Управління людьми	–	Розвиток інших учасників команди Наставництво
	Делегування	–	Готовність до делегування
	Мотивація	Самотивація	Мотивація персоналу Формування залученості
	Управління результатом	Орієнтація на особистий результат	Орієнтація на результат діяльності команди

*сформовано автором із використанням [14, 15, 19–21]



Рис. 2. Модель формування лідерських якостей самозайнятих осіб на засадах саморегуляції та внутрішньої детермінації поведінки

Як представлено на рис. 2 лідерські якості формуються на перетині чотирьох ключових блоків: особистісно-поведінкового, когнітивно-аналітичного, соціально-комунікаційного та управлінсько-організаційного. Такий підхід дозволяє інтегрувати індивідуальні характеристики самозайнятої особи та вимоги до здійснення підприємницької діяльності в умовах динамічності та невизначеності середовища

функціонування. Деталізацію лідерських якостей самозайнятих осіб за кластерами компетенцій представлено у табл. 2.

Узагальнення лідерських якостей самозайнятих осіб за кластерами компетенцій дозволяє виявити відмінності між лідерськими якостями залежно від масштабу реалізації підприємницької діяльності. Зокрема встановлено, що для самозайнятих осіб, що здійснюють діяльність самостійно, домінують особистісно-поведінкові та когнітивно-аналітичні компетенції. Ключову роль відіграють самоменеджмент, відповідальність, адаптивність, базовий емоційний інтелект та готовність до ухвалення рішень. У цьому випадку лідерство має переважно індивідуальний характер, оскільки спрямовано на забезпечення ефективності власної діяльності, що реалізується за рахунок самоменеджменту, ініціативності та орієнтації на особистий результат.

Для самозайнятих осіб, які використовують найману працю, структура лідерських якостей ускладнюється та доповнюється значним переліком з таких кластерів компетенцій, як соціально-комунікаційні та управлінсько-організаційні. А визначальними стають такі лідерські якості, як розвиток інших учасників команди, наставництво, готовність до делегування, мотивація персоналу, формування залученості та орієнтація на результат діяльності команди. Лідерство у цьому випадку трансформується з індивідуального у колективне, що передбачає необхідність координації діяльності інших осіб (найманих працівників) та забезпечення досягнення спільних результатів.

Разом з тим для обох груп (самозайнятих осіб, що здійснюють діяльність самостійно та самозайнятих осіб, що використовують найману працю) спільними є базові лідерські якості, до яких належать: відповідальність, адаптивність, комунікабельність, стійкість, чесність тощо. Це свідчить про наявність універсальних характеристик лідерських якостей як фундаменту формування лідерського потенціалу незалежно від масштабу діяльності. Таким чином, при переході від індивідуальної до організаційної форми діяльності відбувається еволюція лідерських якостей від самоменеджменту та особистої ефективності до стратегічного мислення та управління людськими ресурсами. Така трансформація зумовлює необхідність розширення компетентнісного профілю лідера та підвищення рівня складності управлінських функцій.

Отже, результати дослідження підтверджують, що формування лідерських якостей самозайнятих осіб має диференційований характер, і визначається як внутрішніми характеристиками, так і організаційними умовами здійснення підприємницької діяльності, що створює підґрунтя для подальшого оцінювання рівня лідерства та розроблення інструментів його розвитку з урахуванням специфіки самозайнятості.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатами дослідження встановлено, що сучасні моделі лідерських компетентностей відображають еволюцію наукових підходів до розуміння лідерства — від класичних моделей, орієнтованих на особистісні риси та поведінкові характеристики, до сучасних концепцій, що акцентують увагу на цінностях, саморегуляції, емоційній зрілості та організаційній ефективності. Це дало змогу обґрунтувати доцільність формування моделі розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб на засадах саморегуляції та внутрішньої детермінації поведінки, яка поєднує психологічний, філософський та управлінський підходи. Визначено, що ключовою основою такої моделі є внутрішній локус контролю, який забезпечує відповідальність, ініціативність, адаптивність та здатність до самостійного прийняття рішень.

У ході дослідження доведено, що лідерські якості самозайнятих осіб доцільно структурувати за чотирма кластерами компетенцій: особистісно-поведінковими, когнітивно-аналітичними, соціально-комунікаційними та управлінсько-організаційними. Обґрунтовано, що склад і зміст цих якостей залежать від форми здійснення діяльності: для самозайнятих осіб, які працюють самостійно, визначальними є самоменеджмент, відповідальність, адаптивність і готовність до ухвалення рішень, тоді як для тих, хто використовує найману працю, зростає значення командної взаємодії, делегування, наставництва, мотивації персоналу та орієнтації на спільний результат. Це підтверджує диференційований характер формування лідерських якостей самозайнятих осіб та їх еволюцію від індивідуального до колективного типу лідерства.

Література

1. Барабаш О. О. Теоретичні та практичні засади лідерства керівника підприємства : адміністративно-правова характеристика. *Dictum factum*. 2023. № 2. С. 94–103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dicf_2023_2_15
2. Гавловська Н., Рудніченко Є., Гарбузюк О. Креативність та креативний потенціал : структурно-змістовий аналіз і вплив на інноваційний розвиток. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 1. С. 394–400.
3. Гарбузюк О., Рудніченко Є., Гавловська Н. Розвиток концептуальних підходів до розуміння лідерства. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 2. С. 38–43.
4. Герзон М. Лідерство через конфлікт : як лідери-посередники перетворюють розбіжності на можливості. *Стокгольмська школа економіки*. Київ : Наш формат. 2019. 344 с.
5. Калашнікова С. А. Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету : основи та

інструменти : навч. посіб. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 44 с.

6. Лідерські компетенції для майбутнього. URL: <http://www.management.com.ua/notes/top-leadership-skills-for-the-future.html>
7. Розвиток лідерських компетенцій менеджерів. ТОВ «Європейська школа психології», 21.01.2025. URL: <https://epsgroup.pro.ua/Education/business-psychology/rozvitok-liderskih-kompetenczij-menedzheriv>
8. Рудніченко, Є., Гарбузюк, О., Гавловська, Н. Лідерство як обов'язковий елемент розвитку неурядових організацій та їх взаємодії з бізнес-структурами. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. Т. 342, № 3(1). С. 55–58.
9. Стадник В. В., Любка В. В. Типологія лідерських моделей серед самозайнятих : зв'язок з ефективністю бізнес-процесів та сталим розвитком регіонів. Modern Development of Economic Systems. 2025. № 3. С. 364–371.
10. Щупіпенко Я. В., Кубіцький С. О. Розвиток і формування лідерських компетентностей менеджерів в умовах ІТ-бізнесу. Стратегічні напрямки розвитку науки : фактори впливу та взаємодії : зб. наук. праць з матеріалами VII Міжнар. наук. конф. (м. Черкаси, 26 вер. 2025р.). Вінниця : ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2025. С. 52–63. URL: <https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/issue/view/26.09.2025/62>
11. Bass B. M. The future of leadership in learning organizations. Journal of Leadership Studies. 2000. № 7(3). P. 18–40.
12. Bass B. M., Avolio B. J. Manual : The Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, California : Consulting Psychologists Press, 1991. 160 p.
13. Bennis W. On Becoming a Leader : The Leadership Classic. Revised and updated ed. New York : Basic Books, 2017. 295 p.
14. Global Entrepreneurship Monitor. Entrepreneurial Behaviour and Attitudes. Ukraine 2024. URL: <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/gem-ukraine>
15. Global Leadership Forecast 2025 : Insights and Trends. URL: <https://media.ddiworld.com/research/global-leadership-forecast-2025-report.pdf>
16. Goldsby M. G., Goldsby E. A., Neck C. B., Neck C. P., Mathews R. Self-Leadership : A Four Decade Review of the Literature and Trainings. Administrative Sciences. 2021. № 11(1). URL: <https://www.mdpi.com/2076-3387/11/1/25>
17. Goleman D. Emotional Intelligence : Why It Can Matter More than IQ. New York : Bantam Books, 1995. 352 p.
18. Northouse P. G. Leadership : Theory and Practice. Thousand Oaks, California : SAGE Publications, 2021. 600 p.
19. OECD Skills Outlook 2025. Building the Skills of the 21st Century for All. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/12/oecd-skills-outlook-2025_ac37c7d4/26163cd3-en.pdf
20. UNICEF's competency framework 2023. URL: https://www.unicef.org/careers/media/1041/file/UNICEF%27s_Compentency_Framework.pdf
21. World Meteorological Organization (WMO). Competency framework 2025. URL: <https://wmo.int/sites/default/files/2025-08/COMPETENCY%20FRAMEWORK.pdf>
22. Yukl G. A. Leadership in Organizations. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall, 2013. 528 p.
23. Zosym M. Leadership Theories. URL: <https://www.maxzosim.com/leadership-theories/>

References

1. Barabash O. O. Teoretychni ta praktychni zasady liderstva kerivnyka pidpriemstva : administratyvno-pravova kharakterystyka. Dictum factum. 2023. № 2. S. 94–103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dicf_2023_2_15
2. Havlovska N., Rudnichenko Ye., Harbuziuk O. Kreatyvnist ta kreatyvnyi potentsial : strukturno-zmistovyi analiz i vplyv na innovatsiyni rozvytok. Modeling the Development of the Economic Systems. 2025. № 1. S. 394–400.
3. Harbuziuk O., Rudnichenko Ye., Havlovska N. Rozvytok kontseptualnykh pidkhodiv do rozuminnia liderstva. Modeling the Development of the Economic Systems. 2025. № 2. S. 38–43.
4. Herzon M. Liderstvo cherez konflikt : yak lidery-poserednyky peretvoruiut rozbizhnosti na mozhlyvosti. Stokholmska shkola ekonomiky. Kyiv : Nash format. 2019. 344 s.
5. Kalashnikova S. A. Rozvytok liderskoho potentsialu suchasnoho universytetu : osnovy ta instrumenty : navch. posib. Kyiv : DP «NVTs «Priorytetu», 2016. 44 s.
6. Liderski kompetensii dlia maibutnoho. URL: <http://www.management.com.ua/notes/top-leadership-skills-for-the-future.html>.
7. Rozvytok liderskykh kompetensii menedzheriv. TOV «Yevropeiska shkola psykhoholiii», 21.01.2025. URL: <https://epsgroup.pro.ua/Education/business-psychology/rozvitok-liderskih-kompetenczij-menedzheriv>
8. Rudnichenko, Ye., Harbuziuk, O., Havlovska, N. Liderstvo yak oboviazkovyi element rozvytku neuriadovykh orhanizatsii ta yikh vzaiemodii z biznes-strukturamy. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. Т. 342, № 3(1). С. 55–58.
9. Stadnyk V. V., Liubka V. V. Typolohiia liderskykh modelei sered samozainiatykh : zviazok z efektyvnistiu biznes-protsesiv ta stalym rozvytkom rehioniv. Modern Development of Economic Systems. 2025. № 3. S. 364–371.
10. Shchulipenko Ya. V., Kubitskyi S. O. Rozvytok i formuvannia liderskykh kompetentnosti menedzheriv v umovakh IT-biznesu. Stratehichni napriamky rozvytku nauky : faktory vplyvu ta vzaiemodii : zb. nauk. prats z materialamy VII Mizhnar. nauk. conf. (m.

-
- Cherkasy, 26 ver. 2025r.). Vinnytsia : TOV «UKRLOHOS Hrup», 2025. S. 52–63. URL: <https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/issue/view/26.09.2025/62>
11. Bass B. M. The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership Studies*. 2000. № 7(3). P. 18–40.
 12. Bass B. M., Avolio B. J. *Manual : The Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, California : Consulting Psychologists Press, 1991. 160 p.
 13. Bennis W. *On Becoming a Leader : The Leadership Classic*. Revised and updated ed. New York : Basic Books, 2017. 295 p.
 14. Global Entrepreneurship Monitor. *Entrepreneurial Behaviour and Attitudes*. Ukraine 2024. URL: <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/gem-ukraine>
 15. Global Leadership Forecast 2025 : Insights and Trends. URL: <https://media.ddiworld.com/research/global-leadership-forecast-2025-report.pdf>
 16. Goldsby M. G., Goldsby E. A., Neck C. B., Neck C. P., Mathews R. *Self-Leadership : A Four Decade Review of the Literature and Trainings*. *Administrative Sciences*. 2021. № 11(1). URL: <https://www.mdpi.com/2076-3387/11/1/25>
 17. Goleman D. *Emotional Intelligence : Why It Can Matter More than IQ*. New York : Bantam Books, 1995. 352 p.
 18. Northouse P. G. *Leadership : Theory and Practice*. Thousand Oaks, California : SAGE Publications, 2021. 600 p.
 19. OECD Skills Outlook 2025. *Building the Skills of the 21st Century for All*. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/12/oecd-skills-outlook-2025_ac37c7d4/26163cd3-en.pdf
 20. UNICEF's competency framework 2023. URL: https://www.unicef.org/careers/media/1041/file/UNICEF%27s_Compentency_Framework.pdf
 21. World Meteorological Organization (WMO). *Competency framework 2025*. URL: <https://wmo.int/sites/default/files/2025-08/COMPETENCY%20FRAMEWORK.pdf>
 22. Yukl G. A. *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall, 2013. 528 p.
 23. Zosym M. *Leadership Theories*. URL: <https://www.maxzosim.com/leadership-theories/>.