

*Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).*

*Спеціальність – 281.*

*Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 11.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.11.11>**

**УДК 351**

*У. С. Мустафаєва,*

*к. держ. упр., провідний фахівець відділу аналітичної та експертно-консультативної діяльності,*

*Центр оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби, м. Київ*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5128-4483>*

## **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

*U. Mustafayeva,*

*PhD in Public Administration, Leading Specialist of the Department of Analytical and Expert-Consultative Activities,*

*Center for the Evaluation of Candidates for Civil Service Positions*

## **CURRENT TRENDS IN LEADERSHIP DEVELOPMENT IN THE FIELD OF PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION**

*У статті подано порівняльний аналіз концептуальних підходів до розуміння суті лідерства. Аналіз концептуальних підходів до розуміння сутності лідерства показав, що лідерство – це складний і багатогранний феномен, який розглядається з різних точок зору: історичної, політичної, психологічної, соціальної, організаційної та ін. Кожна з представлених концепцій висвітлює окремий аспект цього складного соціального явища, демонструючи його багатовимірну природу, та його вплив на різні сфери*

публічного управління.

*Встановлено, що у процесі безперервного розвитку українського суспільства та з огляду на нові виклики, що потребують оновлених підходів до організаційно-управлінської діяльності й ефективного управління персоналом, актуальним залишається питання переосмислення сутності лідерства, його ключових характеристик, а також визначення набору якостей і умов, що сприяють його прояву та реалізації. Перелік якостей, запропонований науковцями дуже різноманітний, а іноді й протилежний, більш того є впевненість, що цей список не остаточний. З'ясовано, що ці якості виявляються у людей по-різному залежно від риси характеру та життєвої ситуації.*

*У межах дослідження було акцентовано увагу на ідентифікації ключових характеристик лідерства в системі публічного управління. Це дало змогу класифікувати ознаки лідерства на кілька груп, що відображають специфіку управлінських процесів та адміністративної діяльності в державному секторі. Такий підхід сприяв глибшому розумінню природи лідерства у сфері публічного адміністрування та створив основу для подальших теоретичних і практичних розробок у цій галузі.*

*Зроблений аналіз наукових підходів дозволив з'ясувати та виокремити ознаки, які характеризують першокласних лідерів. Встановлено ознаки лідерства, притаманні сфері публічного управління. Очевидно, що наявність лідерських якостей у державного службовця є визначальним чинником його здатності ефективно діяти в умовах соціальної та професійної діяльності.*

*Вивчення і аналіз механізмів запровадження лідерства в діяльність системи державного управління, визначення його нових змістовних сутнісних характеристик може стати перспективним напрямом подальших досліджень.*

*The article presents a comparative analysis of conceptual approaches to understanding the essence of leadership. The study reveals that leadership is a complex and multifaceted phenomenon viewed through various lenses—historical, political, psychological, social, and organizational. Each concept highlights a distinct aspect of this intricate social construct, demonstrating its multidimensional nature and its influence on different areas of public administration.*

*The diversity of leadership traits proposed by scholars is striking, often contradictory, and clearly not exhaustive. It was found that these traits manifest differently in individuals depending on personality and life circumstances. The research focused on identifying key characteristics of leadership within the public administration system, allowing for the classification of leadership traits into several groups that reflect the specific nature of administrative and managerial processes in the public sector.*

*In the analyzed context, these qualities can be classified into the following groups: Cognitive-emotional; Moral-volitional; Social-communicative; Social-personal; Functional.*

*This approach contributed to a deeper understanding of leadership in public administration and laid the groundwork for further theoretical and practical developments in the field. The analysis of scholarly perspectives enabled the identification of qualities that define top-tier leaders and clarified the traits specific to leadership in public governance. Evidently, the presence of leadership qualities in civil servants is a decisive factor in their ability to act effectively in both social and professional contexts.*

*The study of mechanisms for integrating leadership into public administration practices, as well as the identification of new substantive characteristics of leadership, represents a promising direction for future research.*

***Ключові слова:*** *лідерство, ознаки лідерства, сутність та природа лідерства.*

***Key words:*** *leadership, signs of leadership, the essence and nature of leadership.*

***Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.*** Аксіомою є той факт, що від успішності проведення реформи національної системи державного управління залежить побудова ефективної держави, яка здатна перемогти у війні, подолати корупцію, залучити інвестиції, зробити економіку конкурентоспроможною на світовому ринку. Важливо відзначити, що саме з боку суспільства є замовлення на ефективне, відповідальне та відкрите урядування. З іншого боку – ефективна

держава є зобов'язанням України відповідно до договору про асоціацію з ЄС.

Головним рушієм проведення комплексних реформ у різних сферах державного управління завжди були і незмінно залишаться люди – фахівці-управлінці, які готови не лише по-новому мислити, але й діяти в складних умовах невизначеності, постійних змін та криз, їх здатності до генерації ідей, постійного самовдосконалення у професійної діяльності, здатності мислити і діяти системно, демонструвати лідерські якості та приймати управлінські рішення тощо.

Як писав 33-й Президент США Гаррі С. Трумен, «...люди творять історію, а не навпаки. У періоди, коли немає лідерства, суспільство завмирає, не рухається. Прогрес відбувається, коли мужні спроможні лідери використовують можливість для того, щоб змінити речі на краще».

Тобто успішність реформаційних процесів, які нині відбуваються в системі державного управління цілком та повністю буде залежати від сформованості високопрофесійної управлінської команди, команди нової формації – лідерів. Саме лідерство, як складний і багатогранний феномен є одним із ключових елементів успіху у досягненні встановлених цілей.

Проведення теоретико-методологічного аналізу концептуальних підходів до розуміння суті лідерства дозволить нам охарактеризувати основні теорії лідерства, які стануть підґрунтям для визначення критеріальних ознак лідерства у сфері публічного управління та адміністрування.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження концептуальних підходів до розуміння сутності лідерства та визначення його критеріальних ознак.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз наукових джерел показує що поняття та значення лідерства взагалі та організаційного лідерства, зокрема привертало увагу вчених з давніх-давен. Різні підходи до вивчення цього феномену з історичної, політичної, психологічної, організаційної та інших точок зору, показує, наскільки широкі та різноманітні уявлення дослідників про сутність та природу цього явища. Отже, спробуємо проаналізувати основні

уявлення вчених про лідерство, що відображають різні підходи до розуміння та дослідження цього феномену та виділити критеріальні ознаки лідерства.

У рамках нашого дослідження найбільш раннім підходом у вивченні цього феномену є традиційний підхід до лідерства, яка спирається на дві теорії: теорія лідерських якостей та концепції лідерської поведінки.

Подальший аналіз наукових поглядів представників теорії рис (М. Варій, Л. Ліфарєва, Л. Х'елл, К. Платонов, Р. Стогділ, Ф. Тейлор, А. Файоль та ін.) [4;13; 15; 17; 21], показав, що ключовою ідеєю в них є розуміння того, що якщо лідер обдарований якостями, які відрізняють його від послідовників, то повинна існувати можливість визначення чи виділення цих якостей. Відтак, процес лідерства є виявом тих чи інших рис характеру індивіда.

Дослідники М. Варій, Дж. Ковальські, Л. Копець, А. Маслоу, Р. Стогділ, Ф. Тейлор, Л. Х'елл, А. Файоль та ін., визначили, що теорія рис враховує: структуру особистості (її підструктури – біологічну, психологічну, соціального досвіду, спрямованості особистості) [7; 16]; структуру характеру [5]; процес мислення, емоційні типи особистості, емоційний інтелект [11]; потреби та мотиви, які спонукають людей до руху й активності [10; 13; 20];

Становлять інтерес наукові погляди представників поведінкової теорії лідерства (К. Левін, Д. Макгрегор, Р. Лайкерт, Р. Блейк, Дж. Моутон) [3; 10; 16; 18; 20], під час дослідження яких було з'ясовано, що в них акцентується увага на таких поняттях як «стиль лідерства», «стиль управління», ці теорії у своїй основі спираються на вивченні, оцінці та класифікації поведінки лідера, його взаємодію з послідовниками.

Проаналізувавши наукові погляди представників ситуативної теорії лідерства (К. Бланшар, В. Врум, Ф. Фідлер, Т. Мітчела й Р. Хауса) [12; 18; 22; 23; 24], досліджено погляди, в яких здатність до лідерства розглядається, як вміння адаптувати свою поведінку та стиль до реальних умов та обставин ситуації. При цьому стиль лідера, який може гарантувати ефективність його діяльності в одній ситуації, не обов'язково забезпечуватиме такий же результат в іншій.

Досліджуючи феномен лідерства, варто звернутися до теорій

функціонального лідерства (Дж. Адаїр, І. Адізес) [1; 14; 16]. У межах цієї теорії статус лідера розглядається через такі фактори, або змінні як: особистісні якості й характеристики; ситуації: частково стабільні, частково мінливі; груповий (колектив): потреби й цінності її членів [2].

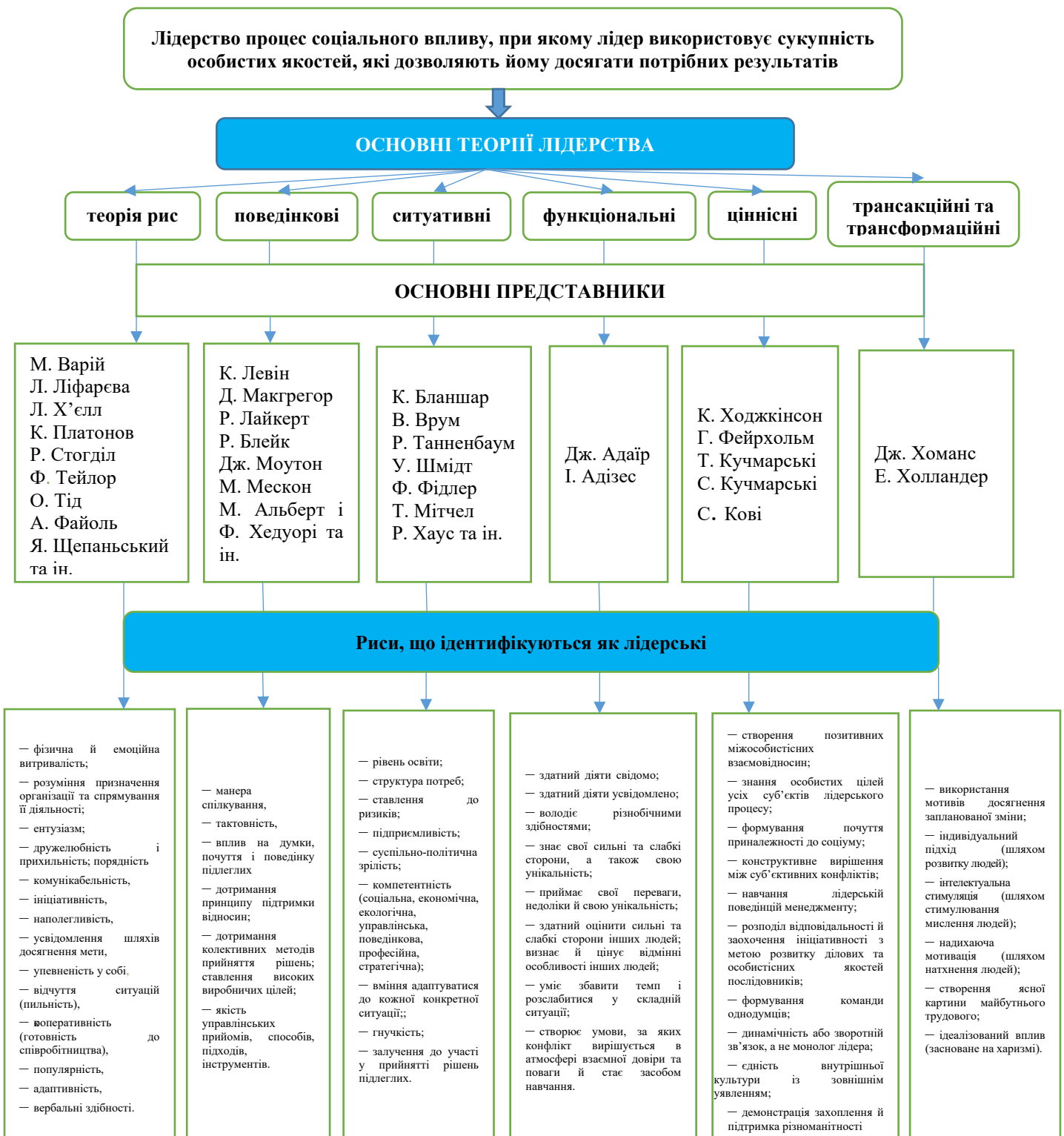
Представники цього підходу розглядають лідерство «як інструмент – засіб виконання завдання, й підтримання командної роботи, задоволення індивідуальних і групових потреб членів колективу», для цього лідер повинен виконувати певні *функції* – це те, що лідер робить, на відміну від якостей, які говорять про те, яким він є. Тобто лідерство виражається у функціях, а не в особистості лідера [16].

В основу наукових поглядів представників ціннісних теорій лідерства (Т. Кучмарські, С. Кучмарські, С. Кові) [9; 16; 26], покладено розуміння лідерства, де автори визнають фундаментальне значення цінностей в структурі особистості, їх потужну мотиваційну роль. Тому вважають, що підґрунтям лідерства є ціннісна парадигма, яка наповнює життя лідера особистим і, водночас, соціально значимим сенсом.

Головні положення теорій трансакційного та трансформаційного лідерства (Дж. Хоманса, Е. Холландера та ін.) [6; 16; 25] полягають у тому, що у процесі трансакційного лідерства йде обмін впливом між лідером і послідовниками – процес двостороннього впливу, де трансакційні лідери, пояснюють послідовникам їх ролі й завдання, ураховують їх соціальні бажання й потреби, забезпечують відповідні винагороди, ініціюють створення нових виробничих структур тощо. У той же час, у певних ситуаціях, лідер може змінювати погляди й поведінку послідовників, тобто стає трансформаційним агентом впливу, у якому лідери й послідовники допомагають один одному перейти на більш високий рівень морального духу й мотивації [16].

Розгляд різних підходів у вивченні лідерства показує, наскільки широкі та різноманітні уявлення дослідників про сутність та природу лідерства. Кожна з наведених вище теорій (концепцій) розкриває лише одну з граней природи цього феномену.

Узагальнений аналіз теорій (концепцій), що відображають різні підходи до розуміння та дослідження цього феномену та риси, що ідентифікуються як лідерські нами представлений на рисунку 1.



**Рис. 1. Основні теорії лідерства та риси, що ідентифікуються як лідерські**

В процесі аналізу концептуальних підходів до розуміння сутності лідерства було встановлено, що лідерство – це складний і багатогранний феномен, який розглядається з різних точок зору: історичної, політичної, психологічної, соціальної, організаційної та ін. Перелік якостей, запропонований науковцями дуже різноманітний, а іноді й протилежний, більш того є впевненість, що цей список не остаточний. Зазначимо, що ці якості виявляються у людей по-різному залежно від риси характеру та життєвої ситуації.

Оскільки українське суспільство не стоїть на місці у своєму розвитку і нові реалії вимагають нових підходів до організаційно-управлінської діяльності та ефективного управління людьми, питання наповнення цього феномена новим змістом сутнісних характеристик та з'ясування від якого набору необхідних якостей (комбінацій) та умов залежить прояв та реалізація лідерства залишається відкритим. І в цьому напрямі існують сотні досліджень, що породили довгий список виявлених лідерських якостей.

На думку Р. Стогдилл є здебільшого п'ять якостей які характеризують лідера: розум чи інтелектуальні здібності; панування чи переважання над іншими; впевненість в собі; активність та енергійність; знання справи [27].

М. Монро до цього переліку відносить: наявність мети; захопленість; цілісність; щирість як «ключ до самопізнання»; духовність; зрілість; довіру; допитливість; відвагу [14].

За підсумками досліджень було виявлено низку універсальних поведінкових характеристик лідера, до яких належать: порядність, здатність надихати людей, харизматичність, візіонерство. У той самий час встановлено, що такі характеристики, як дратівливість, нездатність до співробітництва, замкнутість, егоцентричність, безапеляційність, жорстокість повсюдно у світі асоціюються з неефективним керівництвом [19].

На думку дослідників у майбутньому для управлінців особливо актуальними будуть такі компетенції: стратегічне мислення; лідерство; управління взаємовідносинами; гнучкість; запровадження змін; інноваційність; фасилітація командної роботи; портативність (здатність швидко адаптуватися та

ефективно функціонувати у різних сферах) [8].

Аналіз наукових підходів у межах дослідження дозволів з'ясувати та виокремити ознаки, які характеризують першокласних лідерів.

У аналізованому аспекті, ці якості можна класифікувати на наступні групи:

– *когнітивно-емоційні* (когнітивний, емоційний та соціальний інтелект особистості тощо);

– *морально-вольові* (рівень морального розвитку, спрямованість на успіх, цінності особистості тощо);

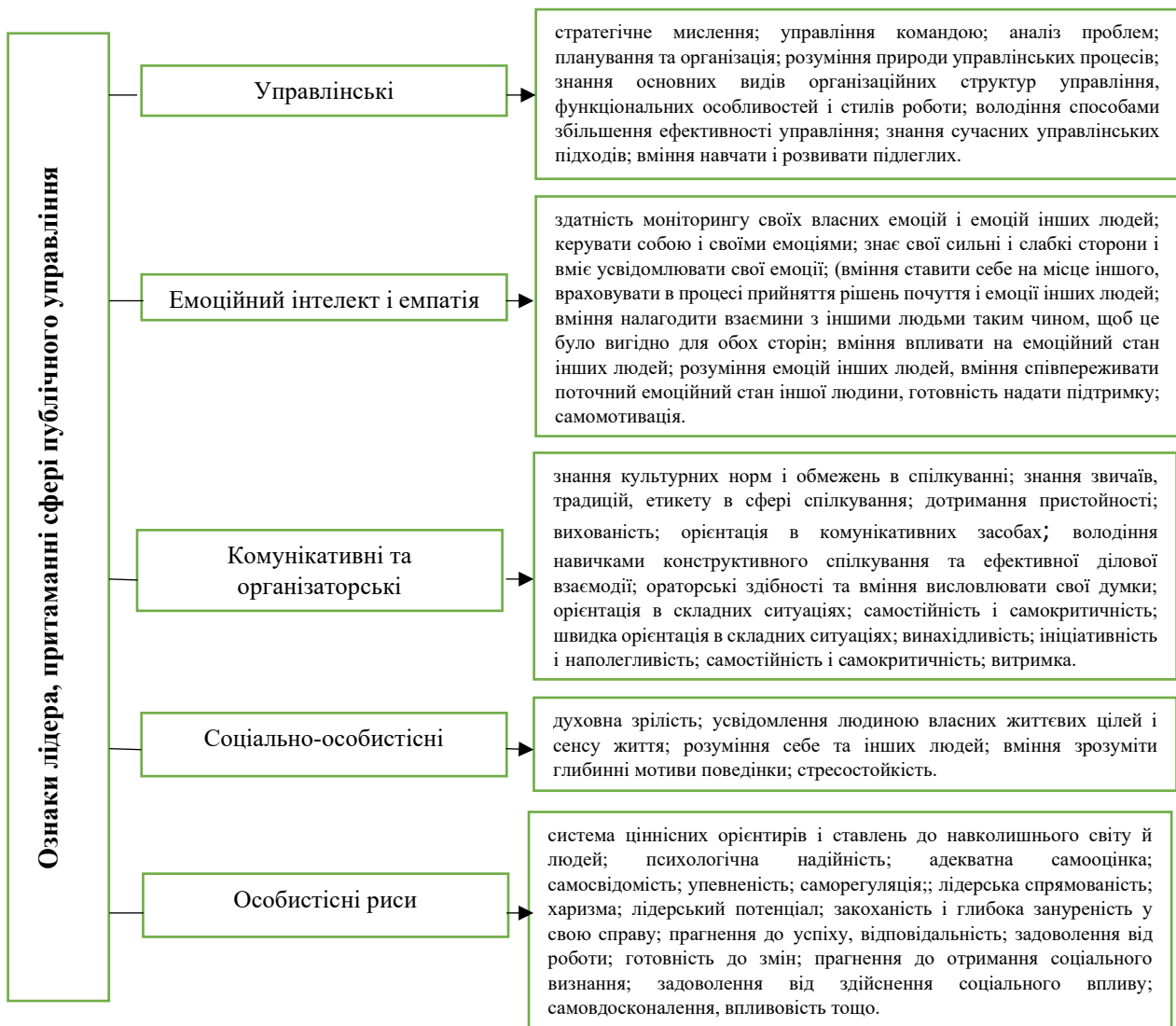
– *соціально-комунікативні* (комунікативні та організаційні здібності, емпатія, вміння налагоджувати взаєморозуміння, відкритість новому соціальному досвіду тощо);

– *соціально-особистісні* (здатність до навчання, ініціативність, активність, товариськість, особиста привабливість, відповідальність, толерантність, почуття обов'язку, усвідомлення шляхів досягнення мети, упевненість у собі, відчуття ситуацій тощо);

– *функціональні*.

Цілком виправданою у контексті нашого дослідження є увага до визначення критеріальних ознак лідерства у сфері публічного управління та адміністрування. Для цього нами було застосовано метод експертного аналізу, який дозволив нам виокремити декілька груп ознак лідерства у сфері публічного управління та адміністрування, що відображено на рисунку 2.

Аналіз наукової літератури з цього питання показує, що у структурі професійно важливих якостей управлінця на передній план виступає його здатність виявляти лідерські якості у різних ситуаціях соціальної та професійної діяльності. Більше того необхідно враховувати, що якісно різні ситуації можуть вимагати і різних ключових якостей (рис), володіючи якими управлінці і демонструють (стають лідерами) лідерські якості.



**Рис. 2. Ознаки лідерства, притаманні сфері публічного управління**

Відповідно до зазначених вище ознак лідерства, притаманних сфері публічного управління, нами було виділено ключові компоненти чи ознаки лідерства, які переконливо свідчать про наявність прямого достовірного зв'язку між перерахованими якостями, які притаманні лідеру. Це ключові якості, які характеризують потенціал службовця та які мають бути у всіх лідерів, відображено на рисунку 3.

*Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.* Отже, аналіз концептуальних підходів до розуміння суті лідерства показав, що цей феномен розглядається з різних точок зору: історичної, політичної, психологічної, соціальної, організаційної та ін. З'ясовані критеріальні ознаки лідерства у сфері публічного управління та адміністрування. Зокрема, таки:

когнітивно-емоційні; морально-вольові; соціально-комунікативні; соціально-особистісні; функціональні.



**Рис. 3. Структура критеріальних ознак лідерства у сфері публічного управління та адміністрування**

Перспективи подальших досліджень можуть полягати у вивченні механізмів запровадження лідерства в діяльність системи державного управління і визначенні його нових змістовних сутнісних характеристик.

### Література

1. Адієс І. Ідеальний керівник: чому ви не можете стати ним, і що робити з цього приводу / Іцхак Адієс; [пер. з англ. Софії Опацької]. Київ : Видавн. дім «Києво-Могилянська академія», 2006. 266 с.
2. Адієс І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером. Київ : Наш формат, 2019. 304 с.
3. Блейк Р. Р., Моутон Д. С. Научные методы управления. Киев : Наукова думка, 1990. 247 с.

4. Варій М. Й. Загальна психологія : підручник для студ. психол. і педагог. спеціальностей. 2-ге вид., випр. і допов. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 968 с.
5. Варій М. Й. Психологія особистості : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 592 с.
6. Войтко С. В. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник / С. В. Войтко, А. А. Мельниченко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка», 2021. 194 с.
7. Грищенко І. М. Теоретико-методологічні засади формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування дис: ... д-ра наук з держ. упр. ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К., 2017.
8. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління та засад лідерства: монографія. Київ : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.
9. Кові С. 7 звичок надзвичайно ефективних людей. Харків : Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2012. 384 с
10. Кононець М. О. Психологія лідерства : навч. посібн. ; за заг. ред. О. В. Винославської. Київ: КВЦ, 2020. 252 с.
11. Коpecь Л. В. Психологія особистості : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. 2-ге вид. Київ : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2008. 458 с.
12. Лідерство та команда в публічному управлінні: конспект лекцій / укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/77285/3/Taraniuk\\_Liderstvo.pdf;jsessionid=8E0FF9DAEEDE39B4187CDE](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/77285/3/Taraniuk_Liderstvo.pdf;jsessionid=8E0FF9DAEEDE39B4187CDE)
13. Ліфарєва Л. В. Психологія особистості : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2003. 240 с. (18)
14. Монро М. Как стать руководителем. Київ : Форес, 2000. 208 с.
15. Нестуля О. О. Основи лідерства: практикум (індивідуальні практичні та творчі завдання) / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля, В.В. Крамаренко ; вид. 4-е, переро. та доповн. Полтава.: ПУЕТ, 2017. 124 с. (30)
16. Нестуля С. І., Нестуля О. О. Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХХ – початок ХХІ ст.) : навч. посіб. Полтава : ПУЕТ, 2016. 375 с.
17. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : Посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик. Київ : Академвидав, 2003. 568 с.

18. Психологічні засади лідерства в системі стратегічних комунікацій : навч. посіб. / Н. Г. Іванова, О. О. Паливода, Ю. І. Андрусишин та ін. Київ : НА СБУ, 2022. 120 с.
19. Романовский А. Г., Михайличенко В. Е., Грень Л. Н. Педагогика лидерства : монография. Харьков : НТУ «ХПИ», 2018. 496 с.
20. Сопівник Р. В. Ретроспективний аналіз основних теорій лідерства. *Вісник Національного університету оборони України*. 2012. Вип. 4. С. 104–109.
21. Тейлор Ф. В. Принципи наукового менеджменту. URL: <https://infotour.in.ua/tailor.htm>.
22. Fiedler F. E. A Theory of Leadership Effectiveness. N.-Y. : McGraw-Hill, 1967. 454 p.
23. Fiedler F. E. Leadership, New York: General Learning Press, 1971. 208 s.
24. Hersey P., Blanchard K. Management of organizational behavior: Utilizing human Resource. 7-th ed. NJ, US : Prentice- Hall, 1996. 627 p.
25. Hollander E. Leadership and Power. In: The Handbook of Social Psychology. N.Y., 1985.
26. Kuczarski S., Kuczarski Th. Values-Based Leadership: Rebuilding Employee Commitment, Performance and Productivity. NJ : Prentice Hall, 1995. 304 p.
27. Stogdill R. M. Personal Factors associated with Leadership: A Survey of Literature. *Journal of Psychology*. 1948. Vol. 54.

### References

1. Adizes, I. (2006), *Ideal'nyj kerivnyk: chomu vy ne mozhete staty nym, i scho robyty z ts'oho pryvodu* [The perfect leader: why you can't become one, and what to do about it], Vydavn. dim «Kyievo-Mohylians'ka akademiia», Kyiv, Ukraine.
2. Adizes, I. (2019), *Komandne liderstvo. Yak porozumitysia z bud'-iakym menedzherom* [Team Leadership. How to Get Along with Any Manager], Nash format, Kyiv, Ukraine.
3. Blejck, R.R. and Mouton, D.S. (1990), *Nauchnye metody upravlenyia* [Scientific Management Methods], Naukova dumka, Kyev, Ukraine.
4. Variy, M.Y. (2007), *Zahal'na psykhologhiia: pidruchnyk dlia stud. psykol. i pedahoh. spetsial'nostej* [General psychology: a textbook for students of psychology and pedagogical specialties], 2nd ed, Center for Educational Literature, Kyiv, Ukraine.
5. Variy, M.Y. (2008), *Psykhologhiia osobystosti* [Personality psychology],

Center for Educational Literature, Kyiv, Ukraine.

6. Voitko, S.I. and Melnichenko, A.A. (2021), *Liderstvo ta antykryzovyy menedzhment* [Leadership and crisis management], Politekhnik, Kyiv, Ukraine.

7. Gryshchenko, I.M. (2017), "Theoretical and methodological principles of the formation and development of leadership in the system of local self-government", Doctor Thesis, Public Administration, National Acad. State example under the President of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

8. Kalashnikova, S.A. (2010), *Osvitnia paradyhma profesionalizatsii upravlinnia ta zasad liderstva* [Educational Paradigm of Management Professionalization and Principles of Leadership], Kyiv's'k. un-t imeni Borysa Hrinchenka, Kyiv, Ukraine.

9. Kovi, S.R. (2017), *7 zvychoh nadzvyhajno efektyvnykh liudej* [The 7 Habits of Highly Effective People], Knyzhkovyj Klub "Klub Simejnoho Dozvillia", Kharkov, Ukraine.

10. Kononets', M.O. (2020), *Psykhologhiia liderstva* [Psychology of Leadership], KVITs, Kyiv, Ukraine.

11. Kopets, L.V. (2008), *Psykhologhiia osobystosti : navch. posib. dlia stud. vysch. navch. zakl.* [Psychology of personality: a textbook for students of higher educational institutions], Kyiv-Mohyla Academy Publishing House, Kyiv, Ukraine.

12. Taraniuk, K.V. and Kobushko, Ya.V. (2020), *Liderstvo ta komanda v publicnomu upravlinni* [Leadership and team in public administration], Sums'kyi derzhavnyi universytet, Sumy, Ukraine, available at: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/77285/3/Taraniuk\\_Liderstvo.pdf;jsessionid=8E0FF9DAEED39B4187CDE](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/77285/3/Taraniuk_Liderstvo.pdf;jsessionid=8E0FF9DAEED39B4187CDE) (Accessed 05 Nov 2025).

13. Lifarieva, L.V. (2003), *Psykhologhiia osobystosti : navch. posib.* [Psychology of personality: a textbook], Center for Educational Literature, Kyiv, Ukraine.

14. Monro, M. (2000), *Kak stat' rukovodytelem* [How to Become a Manager], Fores, Kyiv, Ukraine.

15. Nestulia, S.I. and Nestulia, O.O. (2017), *Osnovy liderstva* [Fundamentals of leadership], PUET, Poltava, Ukraine.

16. Nestulia, S.I. and Nestulia, O.O. (2016), *Osnovy liderstva. Naukovi kontseptsii (seredyna XX – pochatok XXI) navch. posib.* [Fundamentals of leadership. Scientific concepts (mid-twentieth - early twenty-first century) a textbook], PUET,

Poltava, Ukraine.

17. Orban-Lembryk, L.E. (2003), Psychology of upravlinnia [Psychology of management], Akademydav, Kyiv, Ukraine.
18. Ivanova, N.H. Palyvoda, O.O. and Andrusyshyn, Yu.I. (2022), Psykholohichni zasady liderstva v systemi stratehichnykh komunikatsij [Psychological Principles of Leadership in the System of Strategic Communications], NA SBU, Kyiv, Ukraine.
19. Romanovskyj, A.H. Mykhajlychenko, V.E. and Hren', L.N. (2018), Pedahohyka lyderstva [Pedagogy of Leadership], NTU «KhPY», Kharkiv, Ukraine.
20. Sopivnyk, R.V. (2012), “Retrospective Analysis of the Basic Theories of Leadership”, Visnyk Natsional'noho universytetu oborony Ukrainy, vol. 4, pp. 104-109.
21. Taylor, F.W. (1911), The Principles of Scientific Management, Harper & Brothers, New York, USA.
22. Fiedler, F.E. (1967), A Theory of Leadership Effectiveness, McGraw-Hill, New York, USA.
23. Fiedler, F.E. (1971), Leadership, General Learning Press, New York, USA.
24. Hersey, P. and Blanchard, K. (1996), Management of organizational behavior: Utilizing human Resource, Prentice-Hall, New York, USA.
25. Hollander, E. (1985), “Leadership and Power”, The Handbook of Social Psychology, N.Y., USA.
26. Kuczarski, S. and Kuczarski, Th. (1995), Values-Based Leadership: Rebuilding Employee Commitment, Performance and Productivity, Prentice Hall, New York, USA.
27. Stogdill, R.M. (1948), “Personal Factors associated with Leadership: A Survey of Literature”, Journal of Psychology, vol. 54.

*Стаття надійшла до редакції 15.11.2025 р.*