

УДК 005.21::[331.5+331.101.3]  
 JEL classification: J24, M12, L26  
[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(3))

## СКЛАД МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ САМОЗАЙНЯТИХ ОСІБ

**ГАРБУЗІЮК Олександра**

здобувач PhD

Хмельницький національний університет

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

e-mail: [oleksandra.garbuziuk22@gmail.com](mailto:oleksandra.garbuziuk22@gmail.com)

**РУДНІЧЕНКО Євгеній**

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри менеджменту та адміністрування

Хмельницький національний університет

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

e-mail: [e.m.rudnichenko@gmail.com](mailto:e.m.rudnichenko@gmail.com)

*Запропоновано зміст та структуру механізму стратегічного управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб. Основними елементами такого механізму запропоновано лідерські якості, аксіоми, принципи, типові помилки, інструменти, організацію команди/аутсорсинг, підтримку розвитку лідерських якостей. У складі механізму стратегічного управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб виділено теоретичний та практичний рівні. Запропоновано складники для кожного з виділених рівнів відповідного механізму. Надано опис кожного із запропонованих елементів механізму стратегічного управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб. Запропоновано склад лідерських якостей для самозайнятої особи та розкрито зміст кожної з таких якостей. Запропоновано сукупність аксіом у складі механізму стратегічного управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб та описано зміст кожної із таких аксіом. Запропоновано сукупність принципів у складі механізму стратегічного управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб та надано зміст кожного з таких принципів. Визначено та описано типові помилки у складі механізму стратегічного управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб.*

*Ключові слова: самозайнята особа, лідерські якості, розвиток, стратегічне управління, механізм, аксіоми, принципи, типові помилки.*

## CONTENT OF A MECHANISM OF STRATEGIC MANAGEMENT FOR LEADERSHIP SKILLS DEVELOPMENT OF SELF-EMPLOYED PERSONS

**HARBUZIUK Oleksandra, RUDNICHENKO Yevhenii**

Khmelnitskyi National University

*The content and structure of a strategic management mechanism for developing leadership skills of self-employed persons are proposed. The core elements of such mechanism include: leadership skills, axioms, principles, typical mistakes, tools, team organization/outsourcing, and support for developing leadership skills. The mechanism of strategic management for developing leadership skills of self-employed persons contains theoretical and practical levels. Components for each of the designated levels of this mechanism are suggested. A description is provided for each of the proposed elements of the strategic management mechanism for developing leadership skills of self-employed persons.*

*The leadership skills considered for self-employed persons include: strategic vision, analytical vision, readiness to make decisions, responsibility, resilience, high emotional intelligence, integrity (honesty), development of other team members, adaptability, critical thinking, readiness to delegate, communication skills (communicativeness), objective self-assessment, deep industry knowledge, ability to overcome conflicts, optimism, time management, and basic financial qualification.*

*The following are considered as axioms within the strategic management mechanism for developing leadership skills of self-employed persons: unity of the subject and object of managerial influence, time as a key resource, necessity of leadership skills for self-employed persons, necessity of managing development of leadership skills, duration of the period for forming leadership skills of self-employed persons, risks of professional and personal "burnout", orientation towards demanded leadership skills, and impossibility of fully delegating development of these skills.*

*A set of principles for the strategic management mechanism of developing leadership skills for self-employed persons is proposed, and the content of each of these principles is disclosed. These principles include: goal orientation (purposefulness), planning, specialization, legality (lawfulness), preemptive (leading) nature, efficiency (economy), individual responsibility, individual customization (tuning), ability to evolve, permanence (consistency), flexibility, and adaptability to needs.*

*Typical mistakes within the strategic management mechanism for developing leadership skills of self-employed persons are identified and described.*

*Keywords: self-employed person, leadership skills, development, strategic management, mechanism, axioms, principles, typical mistakes.*

Стаття надійшла до редакції / Received 30.09.2025

Прийнята до друку / Accepted 10.11.2025

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

Події у економіці України у 2022–2025 рр. та структурні деформації ринку праці привели, серед іншого, до зростання кількості самозайнятих осіб в Україні. Для кожної самозайнятої особи актуальним питанням є пошук джерел удосконалення здійснюваної діяльності, отримання конкурентних переваг, позиціонування у ніші ринку відповідно до виду діяльності. Одним з таких джерел може стати розвиток лідерських якостей таких осіб. Очевидно, що розвиток лідерських якостей для кожної самозайнятої особи впливатиме на її комунікацію з партнерами, реальними та потенційними клієнтами, ефективність побудови аутсорсингової мережі, позиціонування на ринку, створення відмінності від осіб, які здійснюють аналогічний вид діяльності. Так само очевидно, що більш результативний розвиток лідерських якостей потребує цілеспрямованого управління таким розвитком, бажано на стратегічному рівні, оскільки формування та удосконалення лідерських якостей відбувається здебільшого у довгостроковому періоді часу. Для здійснення відповідного управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб необхідними є певні управлінські інструменти, одним з яких, таким що добре зарекомендував себе у практиці управління, є механізм. Отже, питання складу механізму стратегічного управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб представляє інтерес та заслугове на своє розкриття.

### **АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

Проблематику діяльності самозайнятих осіб в Україні не можна визнати принципово новою. Водночас у сучасних дослідженнях знаходять висвітлення переважно соціальний статус самозайнятої особи [1–3], правові аспекти її діяльності [4–7], оподаткування або адміністрування діяльності самозайнятих осіб [8, 9]. Питання професійного або особистісного розвитку таких осіб залишається переважно поза увагою сучасних дослідників, хоча важливість розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб для їхнього професійного успіху є очевидною.

Питання лідерських якостей також є в цілому висвітленим у сучасних публікаціях, причому як у загальному випадку [10–16], так і для представників окремих професій або видів діяльності, зокрема офіцерів ЗСУ та МВС [17–21], вчителів [22–24] тощо. Але для самозайнятих осіб питання лідерських якостей, їхнього розвитку та управління таким розвитком залишаються майже не висвітленими та потребують свого дослідження.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є висвітлення складу механізму стратегічного управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Специфіка діяльності самозайнятих осіб може бути покладена в основу розроблення механізму стратегічного управління розвитком лідерських якостей таких осіб. Пропоновані зміст та структура відповідного механізму подана на рис. 1.

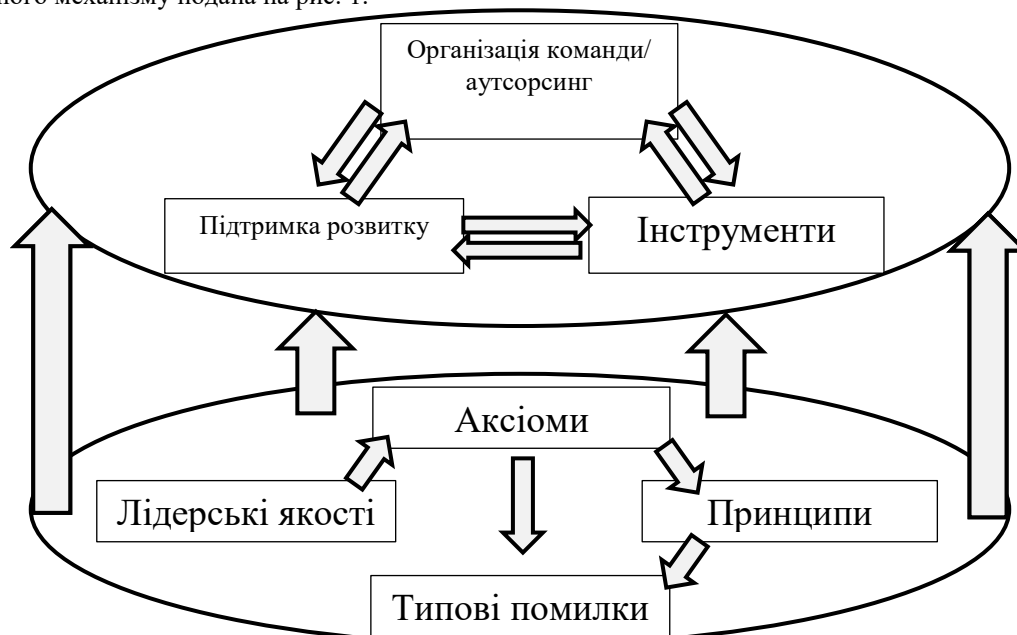
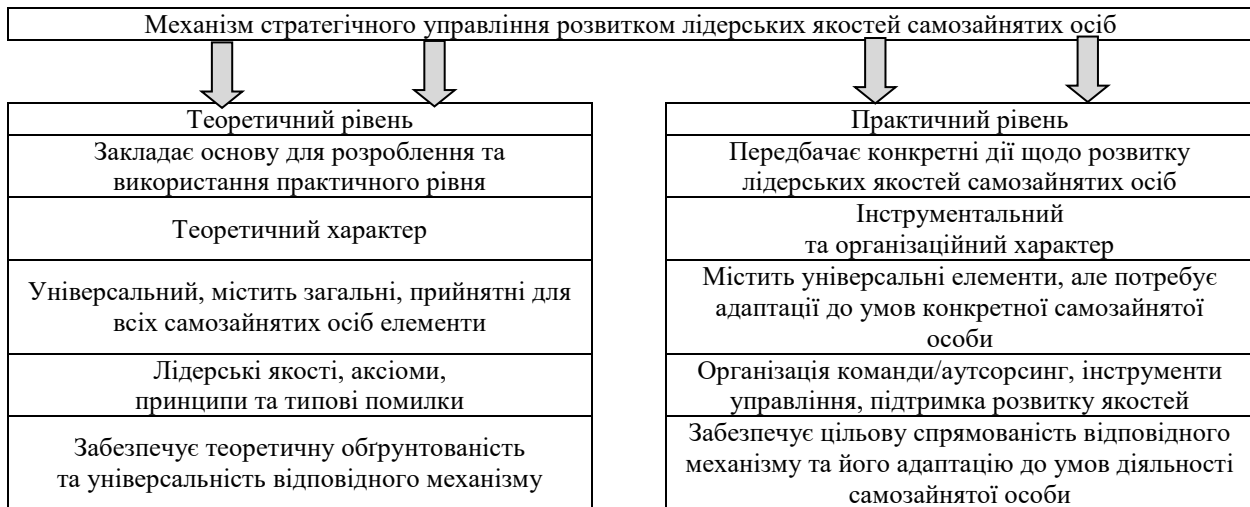


Рис. 1. Зміст та структура механізму стратегічного управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб (запропоновано автором)

Механізм стратегічного управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб (рис. 1) містить два рівні, зокрема теоретичний та практичний. Такі рівні обидва є необхідними для результативної роботи відповідного механізму, хоча й значно розрізняються між собою за змістом, призначенням, елементами тощо. Характеристика таких рівнів та різниця між ними подана на рис. 2.



**Рис. 2. Характеристика рівнів механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб (запропоновано автором)**

Опис кожного з елементів механізму стратегічного управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб подано у табл. 1.

Основою розроблення інших елементів механізму та взагалі цільовою основою його функціонування є ті лідерські якості, які слід розвивати самозайнятій особі. Відсутність таких визначених якостей знецінює подальшу роботу механізму в цілому, оскільки унеможливорює відповідь на питання, які ж якості слід розвивати самозайнятій особі.

Наступним важливим елементом механізму стратегічного управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб є аксіоми, які створюють передумови для формулювання принципів у складі такого механізму, створюють підґрунтя для формулювання типових помилок та фундамент для побудови інших складників відповідного механізму, що мають практичну спрямованість. У разі відсутності аксіом відповідний механізм буде позбавлений важливої теоретичної компоненти свого функціонування.

Принципи у складі механізму стратегічного управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб відображають цільові вимоги, яким має відповідати функціонування такого механізму. Порушення однієї або декількох з таких вимог буде означати, що відповідний механізм працює помилково, неефективно, безрезультатно тощо.

Цікавим, хоча й нетрадиційним, елементом механізму стратегічного управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб запропоновано типові помилки. Традиційно під час розроблення управлінських рекомендацій акцент здійснюють на правильних способах дій, рекомендаціях щодо досягнення результатів. І такий підхід однозначно заслуговує на увагу. Але, по-перше, у контексті роботи механізму стратегічного управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб сформувані універсальні та при цьому конкретні рекомендації щодо «правильних дій» для всіх самозайнятих осіб доволі складно з урахуванням істотно різних їхніх видів діяльності, можливої різної ситуації на ринку для кожної конкретної самозайнятої особи тощо. По-друге, визначення типових помилок дозволяє у разі використання такого механізму хоча б своєчасно встановлювати такі помилки та їх не повторювати, що саме по собі підвищує ймовірність результативного використання відповідного механізму, хоча, зрозуміло, що не гарантує таку ймовірність.

Ключовим елементом практичного рівня механізму стратегічного управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб є управлінські інструменти у вигляді конкретних управлінських методів роботи, прийомів, моделей тощо, які можуть бути корисними для застосування з метою розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб. Саме такі інструменти забезпечують можливість практичного здійснення розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб у складі відповідного механізму. При цьому немає потреби у розробленні якихось нових інструментів, достатньо з сукупності наявних управлінських інструментів вибрати ті, що є найбільш придатними для використання у контексті роботи відповідного механізму. Бажано до складу відповідних інструментів включати тільки ті, які вже пройшли апробацію у практиці управління, широко використовуються у практичній діяльності суб'єктів різного рівня. Це дозволяє до інструментів у складі

механізму стратегічного управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб включити тільки ті управлінські інструменти, що вже підтвердили свою дієвість, функціональність тощо.

Таблиця 1

**Опис елементів механізму стратегічного управління  
розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб (запропоновано автором)**

| Елементи                              | Опис елементів                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Лідерські якості                      | Конкретний перелік якостей, які підлягають розвитку для самозайнятої особи                                                                                                                            |
| Аксіоми                               | Сукупність тверджень, які покладено в основу розроблення та використання інших елементів механізму стратегічного управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб                            |
| Принципи                              | Сукупність вимог, яким має відповідати функціонування механізму стратегічного управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб                                                               |
| Типові помилки                        | Приклади дій, які, як мінімум, не приводять до необхідного результату щодо розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб, а, як максимум, можуть спровокувати негативні наслідки щодо такого розвитку |
| Інструменти                           | Конкретні та апробовані у практиці управлінські моделі, прийоми, методи роботи, що можуть бути корисними для розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб                                            |
| Організація команди/аутсорсинг        | Рекомендації щодо організації командної роботи або передачі самозайнятою особою частини завдань на аутсорсинг                                                                                         |
| Підтримка розвитку лідерських якостей | Сукупність дій щодо різномірної підтримки заходів та дій для розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб.                                                                                           |

Корисність такого елементу механізму стратегічного управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб як «Організація команди/аутсорсинг» полягає у можливості забезпечення фокусу уваги та економії часу самозайнятої особи щодо розвитку лідерських якостей за рахунок делегування частини завдань або повноважень. Попри те, що для самозайнятої особи вона сама забезпечує основний результат діяльності, і нормативно, і на практиці самозайнята особа може формувати певну «команду підтримки» або «команду помічників». Таку команду формують з метою передачі частини завдань, як правило другорядних, «команді помічників», що дозволяє розвантажити особу, дозволити їй сконцентруватися на основній діяльності тощо. Зрозуміло, що важливість командної роботи, аутсорсингу та можливого делегування частини завдань для результату діяльності самозайнятої особи зумовлює важливість організації команди/аутсорсингу як елементу механізму стратегічного управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб.

Нарешті, з метою забезпечення необхідних результатів розвитку лідерських якостей доцільно супроводжувати підтримкою різного змісту, яка має забезпечити цільовий характер такого розвитку, ресурсну підтримку, можливість консультацій із фахівцями необхідного профілю тощо. І тому відповідна підтримка є важливим елементом механізму стратегічного управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб.

Отже, кожен з елементів механізму стратегічного управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб має свій зміст (табл. 1) та є необхідним для результативної й дієвої роботи відповідного механізму.

Розкриття змісту механізму стратегічного управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб потребує уточнення складу кожного з його елементів. Основою формування та використання відповідного механізму є лідерські якості. Перелік таких якостей у загальному випадку є представленим у значній кількості публікацій. Наприклад, С. Кіркпатрік та Е. Локк [10] до складу лідерських якостей віднесли високий рівень зусиль, амбіції, енергію, наполегливість та ініціативність, мотивацію до лідерства, чесність та порядність, впевненість у собі, емоційну стабільність, високий рівень інтелекту, здатність мислити стратегічно, аналізувати інформацію та ухвалювати правильні рішення, глибоке розуміння галузі та технічних аспектів виконуваної роботи.

У роботі Р. Стогділла [11] у складі головних лідерських якостей зазначено фізичні якості (лідер має бути активним, енергійним, здоровим), особистісні якості (лідер має демонструвати пристосованість, впевненість у собі, авторитетність, прагнення успіху), інтелектуальні якості (розум, вміння ухвалити потрібне рішення, інтуїція, творчий початок) та комунікаційні якості (контактність, легкість у спілкуванні, тактовність, дипломатичність).

Автори [12] у складі лідерських якостей виділяють професійну компетентність, високу відповідальність, особисту гідність, відчуття нового та вміння йти на розумний ризик, творчо розв'язувати проблеми, сміливість у прийнятті рішень, гнучкість, розуміння ситуації, гостре сприйняття нових потреб, відчуття часу та подій, високу працездатність, постійне прагнення бути кращим і робити все досконало, комунікабельність, увагу до підлеглих.

В. І. Алещенко робить акцент на внутрішніх психологічних якостях лідера, визначаючи, що зовнішні прояви поведінки лідера є похідними від його внутрішніх якостей. До складу таких якостей В. І. Алещенко відносить психологічну вибірковість, здатність заряджати енергією інших людей, активізувати їх, критичність та самокритичність, психологічний такт, вимогливість [17].

Узагальнюючи [13–15, 18–20, 22], до складу лідерських якостей можна віднести емоційну врівноваженість, високу комунікабельність, високий емоційний інтелект, високу емпатію, тайм-менеджмент, спроможність управляти своїми емоціями, наполегливість, навички управління стресом, цілеспрямованість,

вміння розрізняти головне та вторинне, оцінювання управлінських альтернатив, креативність, ініціативність тощо.

Водночас, як справедливо зазначено у [21], «універсального», на всі випадки, набору лідерських якостей не існує». Перелік лідерських якостей офіцера збройних сил або оперативного працівника МВС [18, 19, 21] відрізняється від переліку лідерських якостей вчителя [22, 23]. Попри те, що існують лідерські якості, що є корисними для будь-якого виду діяльності, особливості діяльності самозайнятої особи можуть визначати окремі з таких якостей більш або менш корисними. Тому перелік лідерських якостей самозайнятої особи обов'язково має враховувати особливості її діяльності — невелику кількість або відсутність підлеглих, самостійне виконання завдань, поєднання суб'єкта та об'єкта управління в одній особі, обмеженість часу як ресурсу, залежність від замовників тощо. Такі особливості діяльності дозволяють у загальному випадку з урахуванням наявних теоретичних напрацювань відповідної спрямованості сформувати сукупність лідерських якостей саме для самозайнятої особи, які у першу чергу враховують особливості її діяльності. Така сукупність лідерських якостей для самозайнятої особи представлена у табл. 2.

Таблиця 2

**Лідерські якості самозайнятої особи у складі механізму  
стратегічного управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб  
(запропоновано автором з урахуванням [10–15, 17, 18–23])**

| Лідерські якості                 | Зміст лідерських якостей                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегічне бачення              | Бачення перспектив розвитку виду діяльності, власного позиціонування, можливих сценаріїв у ніші ринку на тривалий (від 3–5 років) період часу                                                                               |
| Аналітичне бачення               | Вміння розуміти джерела та чинники, що впливають на певні ситуації, управлінські альтернативи, проблеми в діяльності                                                                                                        |
| Готовність до ухвалення рішень   | Готовність та спроможність у розумний термін ухвалювати управлінські рішення, не відтермінувати ухвалення таких рішень                                                                                                      |
| Відповідальність                 | Готовність приймати наслідки власних рішень, дій, готовність як до позитивних, так і до негативних результатів                                                                                                              |
| Стійкість                        | Вміння та готовність продовжувати діяльність навіть за несприятливих умов зовнішнього середовища                                                                                                                            |
| Високий емоційний інтелект       | Розуміння емоцій учасників команди, партнерів, клієнтів тощо. Вміння сприймати такі емоції та за потреби створювати їх                                                                                                      |
| Чесність                         | Правдивість, дотримання взятих зобов'язань, відсутність обману у словах, думках та вчинках. Відповідність слів і дій внутрішнім переконанням                                                                                |
| Розвиток інших учасників команди | Готовність, вміння та дії щодо інвестування ресурсів та зусиль у особистісний та професійний розвиток інших учасників команди                                                                                               |
| Адаптивність                     | Можливість швидко адаптуватися, змінити форму та порядок дій, відповідно до змін у зовнішньому середовищі                                                                                                                   |
| Критичне мислення                | Схильність та спроможність об'єктивно сприймати інформацію, аналізувати її, оцінювати достовірність і логічність фактів, оперувати фактами, а не емоціями. Спроможність ухвалювати об'єктивні, раціональні, зважені рішення |
| Готовність до делегування        | Психологічна готовність та спроможність передавати частину завдань на виконання іншим учасникам команди                                                                                                                     |
| Комунікабельність                | Спроможність продуктивно та результативно спілкуватися із іншими людьми, передавати іншим ідеї, інформацію та факти, вміння слухати інших людей                                                                             |
| Об'єктивна самооцінка            | Розуміння своїх сильних та слабких сторін. Усвідомлення тих компетенцій, рис та практик, які заслуговують на подальший розвиток                                                                                             |
| Глибока обізнаність у галузі     | Глибоке, повне та системне розуміння всіх деталей та процесів у здійснюваному виді діяльності                                                                                                                               |
| Уміння долати конфлікти          | Готовність та вміння продуктивно вирішувати конфлікти, не уникаючи їх і не замовчувати, а долати                                                                                                                            |
| Оптимізм                         | Позитивний погляд на світ, готовність до формування результатів діяльності та очікування щодо їхнього отримання                                                                                                             |
| Тайм-менеджмент                  | Розуміння цінності часу як ресурсу. Використання практик та інструментів ефективного управління часом та завданнями, з метою першочергового виконання найбільш важливих завдань                                             |
| Базова фінансова грамотність     | Розуміння основ управління фінансами малого підприємства або самозайнятої особи з метою недопущення криз ліквідності, забезпечення рентабельності дій тощо.                                                                 |

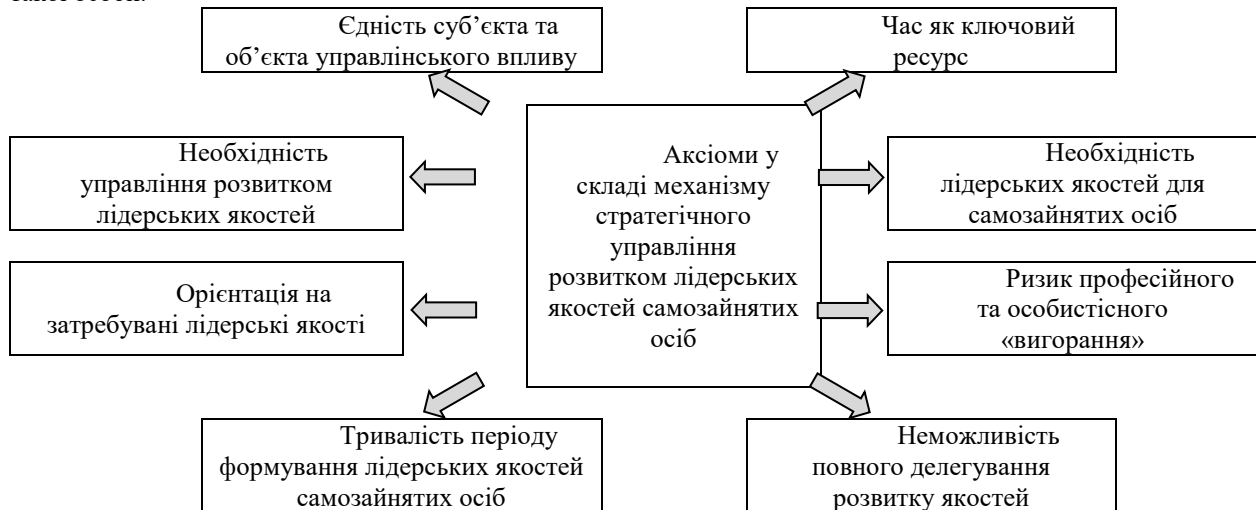
Перелік лідерських якостей самозайнятої особи (табл. 2) не є вичерпним та може бути розширений відповідно до індивідуальних особливостей діяльності конкретної самозайнятої особи, оскільки навряд чи можна сформувати універсальний перелік лідерських якостей для всіх умов діяльності та для всіх варіантів спеціалізації такої самозайнятої особи.

Відсутність будь-якої з розглянутих лідерських якостей для самозайнятої особи (табл. 2) створюватиме перешкоди та проблеми у її діяльності. Зрозуміло, що максимальне вираження всіх якостей у однієї особи є малоімовірним: навряд чи якась самозайнята особа зможе поєднувати глобальне стратегічне бачення, абсолютну готовність до ухвалення рішень, фантастичну стійкість, експертне розуміння галузі, непохитну чесність тощо. Водночас всі такі лідерські якості мають бути наявні у самозайнятої особи для успішності її діяльності, продуктивної комунікації з учасниками команди, клієнтами та партнерами.

Попри те, що всі зазначені якості (табл. 2) є необхідними для самозайнятої особи, порівнювана важливість таких якостей може варіювати залежно від сфери діяльності такої особи. Наприклад, цілком

очевидно, що для адвоката або аудитора чесність та критичне мислення є абсолютно необхідними, а важливість оптимізму та розвитку інших учасників команди є нижчою; для бізнес-тренера комунікабельність, вміння долати конфлікти та стійкість є більш важливими, ніж аналітичне бачення та готовність до ухвалення рішень. Але в цілому у загальному випадку для будь-якої самозайнятої особи всі виділені лідерські якості є необхідними та заслуговують на свій розвиток.

Визначені лідерські якості самозайнятих осіб (табл. 2) створюють цільову основу для функціонування механізму стратегічного управління розвитком відповідних якостей. Але надалі така цільова основа має бути підкріплена аксіомами та принципами у складі роботи відповідного механізму. Аксіоми у складі відповідного механізму, які покладено в основу розроблення інших його елементів, подано на рис. 3. Такі аксіоми визначено на основі поєднання емпіричного та причинно-наслідкового підходів. Для конкретної самозайнятої особи з урахуванням сфери її діяльності, особливостей ніші (продуктових, галузевих, регіональних), можливо, існуватимуть додатково певні закономірності, які слід буде враховувати під час розвитку лідерських якостей такої особи.



**Рис. 3. Аксіоми у складі механізму стратегічного управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб (запропоновано автором)**

Розкриття змісту аксіом у складі механізму стратегічного управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб подано у табл. 3.

Таблиця 3

**Зміст аксіом у складі механізму стратегічного управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб (запропоновано автором)**

| Аксіоми                                                            | Зміст аксіом                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Єдність суб'єкта та об'єкта управлінського впливу                  | Для самозайнятої особи вона сама є і суб'єктом, і об'єктом управлінського впливу, часто щодо основної діяльності, та, у тому числі, щодо управління розвитком власних лідерських якостей. Самозайнята особа сама ухвалює рішення, сама ж їх і реалізовує                                                                                              |
| Час як ключовий ресурс                                             | Для самозайнятих осіб саме час часто є обмеженим ресурсом, кількість якого не може бути збільшена — самозайнята особа може докупити певне обладнання, делегувати допоміжні операції, залучити більшу кількість ресурсів або більшу кількість клієнтів, але час на виконання основних операцій діяльності у самозайнятої особи є обмеженим та кінцевим |
| Необхідність лідерських якостей для самозайнятих осіб              | Наявність лідерських якостей є ключовою умовою лідерства самозайнятої особи у її ніші, правильного розподілу ресурсів, залучення клієнтів тощо, що в цілому має позитивний вплив на професійне позиціонування самозайнятої особи, кількість її клієнтів, рівень її доходів тощо                                                                       |
| Необхідність управління розвитком лідерських якостей               | Лідерські якості самозайнятої особи не виникають та не еволюціонують самі по собі, без управлінського впливу. Розвиток таких якостей потребує цілеспрямованих зусиль та сфокусованого управління таким розвитком                                                                                                                                      |
| Тривалість періоду формування лідерських якостей самозайнятих осіб | Формування та розвиток лідерських якостей самозайнятих осіб не здійснюється миттєво, вони потребують певного часу незалежно від обсягу вкладених ресурсів                                                                                                                                                                                             |
| Ризики професійного та особистісного «вигорання»                   | Для самозайнятих осіб підвищеним є ризик професійного та особистісного «вигорання», яке виникає через нестабільний характер роботи, монотонність та постійний характер виконуваної роботи, хаотичний графік виконання робочих завдань, що може провокувати погіршення здоров'я, нестабільність доходів тощо                                           |
| Орієнтація на затребувані лідерські якості                         | Кількість якостей для лідера є доволі значною. Розвивати їх всі для самозайнятої особи, по-перше, немає потреби; по-друге, одночасно розвивати всі можливі лідерські якості неможливо, тому під час розвитку відповідних якостей має сенс зосередити увагу на тих з них, які є першочергово потрібними                                                |
| Неможливість повного делегування розвитку якостей                  | Повною мірою делегувати розвиток лідерських якостей неможливо. Самозайнята особа може залучати підтримку у розвитку таких якостей, використовувати зовнішні ресурси та сприяння інших людей, але не може повною мірою «передати» комусь на виконання розвиток власних лідерських якостей.                                                             |

Наведений зміст запропонованих аксіом у складі механізму стратегічного управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб є основою для формування принципів у складі відповідного механізму. Такі запропоновані принципи та їхній зміст подано у табл. 4.

Таблиця 4

**Принципи у складі механізму стратегічного управління  
розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб (запропоновано автором)**

| Принципи                       | Зміст принципів                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цільова спрямованість          | Відповідний механізм повинен мати чітке призначення у вигляді встановлених лідерських якостей, які мають бути розвинені, бажано, з уточненням результатів, які мають бути отримані                                                                      |
| Плановість                     | Заходи щодо розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб мають здійснюватися планово та послідовно                                                                                                                                                     |
| Спеціалізація                  | Розвиток лідерських якостей самозайнятих осіб має враховувати вид їхньої основної діяльності                                                                                                                                                            |
| Законність                     | Розвиток лідерських якостей самозайнятих осіб, форми, інструменти та методи такого розвитку не повинні суперечити чинній нормативній базі                                                                                                               |
| Випереджальний характер        | Розвиток лідерських якостей самозайнятих осіб має випереджати за часом потребу у таких якостях, щоб на момент виникнення відповідної потреби необхідні лідерські якості вже були сформовані                                                             |
| Економічність                  | Розвиток лідерських якостей самозайнятих осіб має відбуватися із мінімальними витратами. Принаймні витрати на розвиток таких якостей мають бути меншими, ніж додатковий економічний результат, який отримано на основі удосконалених лідерських якостей |
| Індивідуальна відповідальність | Самозайнята особа самостійно несе відповідальність за розвиток власних лідерських якостей                                                                                                                                                               |
| Індивідуальне налаштування     | Стратегічне управління розвитком лідерських якостей, попри наявність загальних положень та інструментів, має враховувати індивідуальні потреби та особливості самозайнятої особи                                                                        |
| Еволюційність                  | Управління розвитком лідерських якостей за змістом не залишається статичним, воно має еволюціонувати відповідно до потреб самозайнятої особи, рівня її лідерських якостей, викликів та змін у середовищі функціонування такої особи тощо                |
| Постійність                    | Управління розвитком лідерських якостей, попри певну можливу спеціалізацію, має відбуватися на постійній основі, а не фрагментарно, у вигляді окремих не пов'язаних між собою дій                                                                       |
| Гнучкість                      | Управління розвитком лідерських якостей самозайнятої особи може змінюватися за навантаженням у часі, використовуваними формами та практиками відповідно до особливостей діяльності такої особи та змін у її середовищі                                  |
| Адаптивність до потреб         | Стратегічне управління розвитком лідерських якостей має превентивно адаптувати зміст та опановувані лідерські якості відповідно до потреб самозайнятої особи.                                                                                           |

Завершальним елементом у складі теоретичного рівня механізму стратегічного управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб (рис. 1) є типові помилки. Такі типові помилки описують неправильний спосіб дії самозайнятої особи щодо розвитку своїх лідерських якостей. Відповідні помилки подано на рис. 4.



**Рис. 4. Типові помилки у складі механізму стратегічного управління  
розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб (запропоновано автором)**

Коментуючи типові помилки у складі механізму стратегічного управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб, слід сказати таке. Першою помилкою може бути просто відсутність уваги до розвитку лідерських якостей самозайнятої особи. Логічно, що така відсутність уваги зробить увесь відповідний механізм недієвим, оскільки всі інші елементи механізму будуть працювати тільки за умови наявності імпульсу до дії з боку самозайнятої особи. А, беручи до уваги, що самозайнята особа є і суб'єктом, і об'єктом управлінського впливу, то такий імпульс може бути тільки внутрішнім. Самозайнята особа не може отримати відповідний імпульс до розвитку лідерських якостей ззовні, такий імпульс має бути ініційованим самою особою.

Наступною типовою помилкою у складі механізму стратегічного управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб є відсутність конкретизації тих якостей, що мають бути розвинені. Відповідний механізм може функціонувати результативно і за призначенням тільки у разі чіткого визначення тих лідерських якостей для самозайнятих осіб, які мають бути розвинені. Якщо відповідні якості чітко не визначені, то подальші дії у складі такого механізму будуть безрезультатними або можуть привести не до тих результатів, які б очікувалися внаслідок дії такого механізму.

Певною «спокусою» для самозайнятої особи може бути намагання максимізувати кількість якостей або охопити всі з них у складі механізму стратегічного управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб. Такий підхід є помилковим, тому що кількість лідерських якостей є доволі великою, але спроба одночасно розвивати всі з них або навіть просто велику їхню кількість, по-перше, приведе до значних витрат зусиль та часу, що може негативно вплинути на основну діяльність самозайнятої особи, а, по-друге, приведе до розпорошення зусиль, розширення фокусу уваги та, як наслідок, до дуже незначних результатів щодо розвитку лідерських якостей. Правильним є зворотній підхід — фокус на дуже незначній кількості затребуваних лідерських якостей самозайнятої особи із забезпеченням комплексного їхнього розвитку. Зростання кількості охоплених лідерських якостей у такому випадку дасть абсолютно зворотній, порівняно із очікуваним, ефект.

Іншим варіантом схожої помилки у складі механізму стратегічного управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб є спроба охоплення з метою подальшого розвитку лідерських якостей у відриві від основного продукту. Для будь-якої самозайнятої особи лідерські якості не є самоцінністю, вони є лише інструментом для отримання більших результатів від професійної діяльності, збільшення клієнтської та контактної аудиторії. Інакше кажучи, розвиток лідерських якостей для самозайнятої особи є лише інструментом для максимізації ефекту від основної діяльності. Тому і вибір лідерських якостей для подальшого розвитку має спиратися на основний продукт діяльності самозайнятої особи. Існують універсальні лідерські якості, які мають цінність для будь-якої самозайнятої особи — адвоката, нотаріуса, майстра по обслуговуванню холодильних установок, спортивного тренера, який працює у форматі фізичної особи-підприємця тощо. Наприклад, у складі таких якостей можна виділити стратегічне та аналітичне бачення, чесність, критичне мислення та інші якості самозайнятої особи, які представлено у табл. 2. Але основний вид діяльності самозайнятої особи однозначно впливатиме на вибір доцільних для розвитку лідерських якостей. Наприклад, цінність розвитку ораторської майстерності та емоційного інтелекту для адвоката як для самозайнятої особи очевидна; для нотаріуса відповідні лідерські здібності особливої цінності не мають.

Вибір лідерських якостей для стратегічного управління їхнім розвитком у складі відповідного механізму у відриві від основної діяльності самозайнятої особи не обов'язково приведе до негативних результатів. Така самозайнята особа може розвивати будь-які лідерські якості, і напевно це варто оцінювати погано. Але цінність таких результатів та їхній ефект у контексті основної діяльності самозайнятої особи буде мінімальною — немає нічого поганого у тому, якщо електрик, який працює як ФОП, опанує основи ораторського мистецтва або навички формування послідовників у групі як лідер. Але відповідні якості напевно чи будуть корисними у його професійній діяльності як самозайнятої особи. Втім негативними наслідками у такому випадку будуть даремне витрачання ресурсів, у тому числі часу, та відмова від розвитку тих лідерських якостей, які б дійсно могли бути корисними.

Варіацією розглянутої помилки вибору розвитку лідерських якостей у відриві від основної діяльності самозайнятої особи є просто необґрунтований вибір лідерських якостей. Сутність такої помилки полягає у тому, що лідерські якості для розвитку вибираються, незважаючи на потреби та схильності самозайнятої особи, зв'язку основного виду діяльності із певними затребуваними, але відсутніми лідерськими якостями тощо. Логіка такої помилки та формування її наслідків є доволі простою: якщо самозайнята особа вибирає для розвитку лідерські якості, у яких насправді немає гострої потреби, то через брак ресурсів, у тому числі часу, вона обмежує розвиток тих лідерських якостей, які насправді є для неї потрібними. Тому якщо вибір лідерських якостей для їхнього подальшого розвитку на основі використання відповідного механізму стратегічного управління недостатньо обґрунтований, то це може привести до відсутності розвитку по-справжньому затребуваних лідерських якостей самозайнятої особи.

Дії щодо розвитку лідерських якостей матимуть більший ефект у разі усвідомлення необхідності таких дій, мотивації до розвитку відповідних якостей. Таке усвідомлення потребуватиме, серед іншого, чіткої постановки цілей щодо розвитку лідерських якостей. Чим краще самозайнята особа розуміє мотиви розвитку

певних лідерських якостей, тим вище буде її мотивація, вищим буде фокус на розвитку таких якостей. Зворотна залежність теж є справедливою: якщо самозайнята особа не має конкретної цілі щодо розвитку власних лідерських якостей, то управління таким розвитком позбавляється цільової основи. Нерозуміння самозайнятою особою необхідності розвитку відповідних якостей, відсутність бачення результату істотно знижуватимуть ефективність здійснюваних дій.

У складі типових помилок під час стратегічного управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб слід відзначити мінливість у виборі лідерських якостей для розвитку. Будь-яка якість потребує певного часу для свого розвитку з використанням різних інструментів. Спроба, наприклад, протягом одного-двох тижнів розвивати одну якість, а через два тижні перейти до розвитку іншої, і так надалі змінювати управлінські якості для розвитку, не приведе до жодного позитивного результату.

Важливим для формування необхідного результату на основі певних лідерських якостей є випереджальне реагування щодо їхнього розвитку. Спроба розвивати відповідні якості із запізненням, як мінімум, може привести до недоотримання результатів. Як максимум, таке запізнєне реагування може зробити розвинені через певний час лідерські якості самозайнятої особи просто не надто потрібними для певних викликів або умов з боку зовнішнього середовища. Тобто у такому разі корисність розвитку відповідних лідерських якостей самозайнятої особи значно падає.

Попри те, що перелік лідерських якостей для самозайнятих осіб є в цілому типовим, і елементи розробленого механізму є однаковими за структурою для різних самозайнятих осіб, розвиток відповідних лідерських якостей має передбачати індивідуальне налаштування — як за переліком якостей для опанування відповідно до індивідуальних потреб та схильностей кожної самозайнятої особи, так і за використовуваними формами та інструментами розвитку, запланованими для досягнення результатами тощо. Відсутність індивідуального налаштування у роботі відповідного механізму може істотним чином зменшити отримані із його використанням результати.

Розвиток лідерських якостей самозайнятих осіб, хоча й спрямований, у тому числі, на краще управління власним часом, сам потребує певного витрачання часу. І типовою помилкою щодо такого витрачання може стати диспропорція у розподілі часу — як щодо між здійсненням основної діяльності та розвитком лідерських якостей, так і щодо розвитку окремих якостей у відриві від наявних потреб та основної діяльності самозайнятої особи. Диспропорція у розподілі часу приведе або до акценту на основній діяльності без розвитку і, відповідно, у певний момент — до певного професійного застою, або до спроби акценту на розвитку лідерських якостей, паралельно із падінням фокусу уваги щодо здійснюваної діяльності, що не може не відобразитися на доходах самозайнятої особи, її стратегічному позиціонуванні на ринку тощо.

Окремими самостійними помилками у складі механізму стратегічного управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб є фрагментарність або хаотичність зусиль такої особи. Розвиток лідерських якостей потребує цілеспрямованості, певного часу, зосередженості, чіткого визначення якостей, які мають бути розвинені, тощо. Спроби розвивати такі якості хаотично, час від часу, без планомірної основи, фрагментарно, не дозволять вийти на необхідний новий рівень таких якостей для самозайнятої особи. Це призведе до даремного та безрезультатного витрачання зусиль та ресурсів щодо розвитку лідерських якостей, втрати часу без формування результатів.

Нарешті, дві останні типові помилки у складі механізму стратегічного управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб є певними протилежностями. Однаково помилковими є і повна відмова від аутсорсингу, і спроба делегування розвитку лідерських якостей. З одного боку, залучення інших людей — у якості менторів, коучів, репетиторів, психологів тощо — до розвитку лідерських якостей самозайнятої особи в цілому є корисним. Але, з іншого боку, будь-яка самозайнята особа має залишатися суб'єктом розвитку своїх же якостей. І у жодному випадку неможливо делегувати розвиток лідерських якостей якийсь іншій особі повністю, незважаючи на виділений бюджет на навчання, готовність ділитися чутливою інформацією, наявність мотивації до такого делегування тощо. Попри можливість залучення інших людей для розвитку лідерських якостей, самозайнята особа залишається головним суб'єктом відповідного розвитку.

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Отже, у складі механізму стратегічного управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб запропоновано виділити два рівні — теоретичний та практичний — та описано елементи кожного з таких рівнів. У складі теоретичного рівня відповідного механізму знаходяться такі елементи як лідерські якості, аксіоми, принципи та типові помилки. Склад кожного з таких елементів докладно розкрито. У складі практичного рівня відповідного механізму представлено такі елементи як інструменти, підтримка розвитку та організація команди/аутсорсинг. Водночас елементи такого практичного рівня мають бути адаптовані до змісту діяльності конкретної самозайнятої особи.

Окреслена структура та описані загальні елементи теоретичного рівня у складі механізму стратегічного управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб закладають фундамент для побудови такого механізму, але наступним кроком має стати формування пропозицій щодо розроблення

індивідуальної, практичної складової такого механізму, яка має спиратися на адаптацію змісту такого механізму до певних індивідуальних особливостей діяльності самозайнятої особи.

### Література

1. Малік М. Й., Мамчур В. А. Самозайнятість та розвиток несільськогосподарського підприємництва на селі. Економіка АПК. 2019. № 4. С. 39–52.
2. Соцький А. М. Самозайнята особа як окремий суб'єкт трудових правовідносин. Порівняльно-аналітичне право. 2020. №1. С. 271–273.
3. Варга Н. Самозайнятість населення як форма соціально-економічної адаптації: регіональний аспект. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота. 2013. Вип. 28. С. 25–30.
4. Багірова І. Г. Загальна характеристика статусу самозайнятих осіб. Цивільне і трудове право. 2020. №4. С. 119–122.
5. Жовнір Т. Л. До питання правового статусу самозайнятих осіб як суб'єктів права соціального забезпечення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право». 2019. № 55. Том 1. С. 169–172.
6. Остапенко Ю. О. Правове регулювання трудової діяльності самозайнятих осіб в Україні: автореф. дис. ... канд. юр. наук: 12.00.05. К.: КНУ ім. Тараса Шевченка, 2017. 20 с.
7. Грабовецька О. Нормативно-правове забезпечення самозайнятості населення: реалії і проблеми. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2015. Вип. 20. С. 126–132.
8. Товкун Л. В. Правове регулювання та особливості оподаткування самозайнятих осіб. Порівняльно-аналітичне право : електрон. наук. фах. видання. 2016. № 2. С. 153–155.
9. Невмержницька Т.М. Порівняльна характеристика адміністрування самозайнятих осіб в Україні та в країнах Європейського Союзу. Юридичний науковий електронний журнал. 2022. № 1. С. 195–197.
10. Kirkpatrick S. A., Locke E. A. Leadership: Do Traits Matter. Academy of Management Executive. 1991. No 5(2). P. 48–60. DOI: 10.2307/4165007.
11. Stogdill R. M. Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research. New York : Free Press, 1981. 856 p.
12. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації. Навчальний посібник. 2-ге видання. Доп. і перераб. Вінниця: ВНТУ, 2016. 150 с.
13. Гриньова М. В. Поняття «лідерські якості» у сучасному дискурсі лідерології. Педагогічна наука і освіта у сучасному вимірі: проблеми та перспективи розвитку: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 17 травня 2024 р.) / за заг. ред. В. В. Ягоднікової. Одеса: ОНУ ім. Мечнікова, 2024. С. 28–31.
14. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи керівника: Навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2009. 192 с.
15. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.
16. Карамушка Л. М. Лідерство в організації: аналіз основних підходів та важливість їх застосування в організаціях системи вищої освіти. Проблеми сучасної психології. 2013. № 2. С. 52–60.
17. Алещенко В. І. Військово-соціальне управління: теорія і практика. Підручник. К. : Національний університет оборони України ім. Івана Черняхівського, 2019. 284 с.
18. Кобера А. В. Організаційно-психологічні детермінанти лідерства в органах внутрішніх справ України: автореф. дис... канд. психол. наук: 19.00.06. К.: Київ. нац. ун-т внутр. справ, 2008. 16 с.
19. Маковський О. К. Формування лідерських якостей майбутніх офіцерів: автореф. дис... канд. пед. наук: 20.02.02. Хмельницький: Національна академія Прикордонних військ України ім. Богдана Хмельницького, 2002. 18 с.
20. Каменюк Ю. Роль керівника-лідера в формуванні організаційної культури. Вісник Національного університету оборони України. 2024. 79(3). С. 40–50. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-79-3-40-50>.
21. Кокур О. М. Психологічна структура лідерських якостей майбутнього офіцера. Вісник Національного університету оборони України. 2012. Вип. 4 (29). С. 170–174.
22. Мараховська Н. В. Педагогічні умови формування лідерських якостей майбутніх учителів у процесі навчання дисциплін гуманітарного циклу: автореф. дис... канд. пед. наук: 13.00.04. Харків : Харк. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди, 2009. 22 с.
23. Ямполь Ю. В., Наместюк І. П. Оцінка та розвиток лідерських якостей вчителів як ключовий аспект менеджменту якості освіти. Академічні візії. 2024. Випуск 28. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/923/825>.
24. Радчук Г. К., Логвісь О. Я. Лідерські якості в цілісній структурі особистості педагога. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія психологічні науки. 2021. №4. URL: <https://www.pj.journal.kspu.edu/index.php/pj/article/view/1239>.

## References

1. Malik M. Y., Mamchur V. A. Samozainiatist ta rozvytok nesilskohospodarskoho pidpriemnytstva na seli. *Ekonomika APK*. 2019. № 4. S. 39–52.
2. Sotskyi A. M. Samozainiata osoba yak okremiy subiekt trudovykh pravovidnosyn. *Porivnialno-analitychne pravo*. 2020. №1. S. 271–273.
3. Varha N. Samozainiatist naselennia yak forma sotsialno-ekonomichnoi adaptatsii: rehionalnyi aspekt. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Pedahohika. Sotsialna robota*. 2013. Vyp. 28. S. 25–30.
4. Bahirova I. H. Zahalna kharakterystyka statusu samozainiatykh osib. *Tsyvilne i trudove pravo*. 2020. №4. S. 119–122.
5. Zhovnir T. L. Do pytannia pravovoho statusu samozainiatykh osib yak subiektiv prava sotsialnoho zabezpechennia. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Pravo»*. 2019. № 55. Tom 1. S. 169–172.
6. Ostapenko Yu. O. Pravove rehuliuвання трудової діяльності samozainiatykh osib v Ukraini: avtoref. dys. ... kand. jur. nauk: 12.00.05. K. : KNU im. Tarasa Shevchenka, 2017. 20 S.
7. Hrabovetska O. Normatyvno-pravove zabezpechennia samozainiatosti naselennia: realii i problemy. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*. 2015. Vyp. 20. S. 126–132.
8. Tovkun L. V. Pravove rehuliuвання ta osoblyvosti opodatkovannia samozainiatykh osib. *Porivnialno-analitychne pravo : elektron. nauk. fakh. vydannya*. 2016. № 2. S. 153–155.
9. Nevmerzhtsytska T.M. Porivnialna kharakterystyka administruvannia samozainiatykh osib v Ukraini ta v krainakh Yevropeiskoho Soiuzu. *Yurydychnyi naukovi elektronnyi zhurnal*. 2022. № 1. S. 195–197.
10. Kirkpatrick S. A., Locke E. A. Leadership: Do Traits Matter. *Academy of Management Executive*. 1991. No 5(2). P. 48–60. DOI: 10.2307/4165007
11. Stogdill R. M. *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York : Free Press, 1981. 856 p.
12. Pryshchak M. D., Lesko O. Y. *Psikhologhiia upravlinnia v orhanizatsii*. Navchalnyi posibnyk. 2-he vydannia. Dop. i pererab. Vinnytsia: VNTU, 2016. 150 s.
13. Hrynova M. V. Poniattia «liderski yakosti» u suchasnomu dyskursi liderolohii. *Pedahohichna nauka i osvita u suchasnomu vymiri: problemy ta perspektivy rozvytku: materialy VI Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii (m. Odesa, 17 travnia 2024 r.) / za zah. red. V. V. Yahodnikovoi*. Odesa : ONU im. Mechnikova, 2024. S. 28–31.
14. Skibitska L. I. Liderstvo ta styl roboty kerivnyka: Navchalnyi posibnyk. K. : Tsentr uchbovoi literatury, 2009. 192 s.
15. Liderstvo ta komunikatsii v orhanizatsii : navchalnyi posibnyk / uporiadnyky: N. Ya. Mykhalitska, M. R. Yatsyk. Lviv : Lvivskiy derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav, 2024. 512 s.
16. Karamushka L. M. Liderstvo v orhanizatsii: analiz osnovnykh pidkhodiv ta vazhlyvist yikh zastosuvannia v orhanizatsiakh systemy vyshchoi osvity. *Problemy suchasnoi psikhologhi*. 2013. № 2. S. 52–60.
17. Aleshchenko V. I. Viiskovo-sotsialne upravlinnia: teoriia i praktyka. *Pidruchnyk*. K. : Natsionalnyi universytet oborony Ukrainy im. Ivana Cherniakhovskoho, 2019. 284 s.
18. Kobera A. V. Orhanizatsiino-psikhologichni determinanty liderstva v orhanakh vnutrishnikh sprav Ukrainy: avtoref. dys... kand. psikhol. nauk: 19.00.06. K. : Kyiv. nats. un-t vnutr. sprav, 2008. 16 s.
19. Makovskiy O. K. Formuvannia liderskykh yakosti maibutnikh ofitseriv: Avtoref. dys... kand. ped. nauk: 20.02.02. Khmelnytskyi : Natsionalna akademiia Prykordonnykh viisk Ukrainy im. Bohdana Khmelnytskoho, 2002. 18 s.
20. Kamenyuk Yu. Rol kerivnyka-lidera v formuvanni orhanizatsiinoi kultury. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*. 2024. 79(3). S. 40–50. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-79-3-40-50>.
21. Kokun O. M. Psikhologichna struktura liderskykh yakosti maibutnoho ofitsera. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*. 2012. Vyp. 4 (29). S. 170–174.
22. Marakhovska N. V. Pedahohichni umovy formuvannia liderskykh yakosti maibutnikh uchyteliv u protsesi navchannia dystsyplin humanitarnoho tsykladu: avtoref. dys... kand. ped. nauk: 13.00.04. Kharkiv : Khark. nats. ped. un-t im. H. S. Skovorody, 2009. 22 s.
23. Yampol Yu. V., Namestnik I. P. Otsinka ta rozvytok liderskykh yakosti vchyteliv yak kliuchoviy aspekt menedzhmentu yakosti osvity. *Akademichni vizii*. 2024. Vypusk 28. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/923/825>.
24. Radchuk H. K., Lohvis O. Ya. Liderski yakosti v tsilisnii strukturi osobystosti pedahoha. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya psikhologichni nauky*. 2021. №4. URL: <https://www.pj.journal.kspu.edu/index.php/pj/article/view/1239>.