



УДК: 378

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-12\(26\)-584-593](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-12(26)-584-593)

**Костенко Ростислав Валерійович** доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри педагогіки та освітнього менеджменту, КЗВО «Одеська академія неперервної освіти Одеської обласної ради», провулок Нахімова, 8, м. Одеса, 65014, <https://orcid.org/0000-0002-6022-6904>

## **КРИТЕРІЇ, ПОКАЗНИКИ ТА РІВНІ СФОРМОВАНOSTІ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ НАУКОВИХ ПРОЄКТІВ**

**Анотація.** У статті подано авторське бачення критеріїв, показників та рівнів сформованості лідерських якостей майбутніх менеджерів наукових проєктів. Наголошується на тому, що у професійній діяльності менеджерів наукових проєктів сформованість лідерських якостей має вирішальне значення під час реалізації управлінських функцій. Виокремлено найважливіші лідерські якості майбутнього менеджера наукових проєктів: чесність, відповідальність, справедливість та дисциплінованість. У статті наголошується, що у майбутніх менеджерів також повинні бути такі якості, які від них вимагає в сьогоdnішніх умовах ринок праці, суспільство в цілому та специфіка їхньої професійної діяльності: почуття обов'язку, професіоналізм та компетентність.

Розроблено критерії сформованості лідерських якостей майбутніх менеджерів наукових проєктів.

1. Інтелектуальний, з такими показниками: 1) наявність спеціальних знань з менеджменту наукових проєктів; 2) розвинені соціальні уявлення про сутність управлінської діяльності; 3) здатність майбутнього менеджера наукових проєктів до економічного мислення, фінансового планування та контролю; 4) здатність до раціонального вирішення управлінських проблем; 5) здатність до аналізу та вирішення ситуацій, що виникають у процесі управління науковим проєктом; 6) здатність до вибору найбільш ефективного варіанту прийняття управлінського рішення у процесі професійної діяльності.

2. Емоційний, з такими показниками: 1) наявність у майбутнього менеджера наукових проєктів емоційної стійкості у робочих стосунках з підлеглими, діловими партнерами, клієнтами організації; 2) здатність до емоційного відгуку під час здійснення професійної діяльності; 3) здатність до розв'язання конфліктних ситуацій, що виникають під час управління науковим проєктом; 4) здатність до самоаналізу, розуміння власних емоцій та емоцій партнерів, інвесторів, підлеглих та інших учасників наукового проєкту.



3. Мотиваційний, з такими показниками: 1) стійка потреба майбутнього менеджера наукових проєктів у професійній самореалізації; 2) потреба у комунікації та міжособистісному спілкуванні з партнерами, учасниками наукового проєкту, клієнтами; 3) потреба у владі та лідерському впливі на учасників наукового проєкту з метою раціональної організації спільної наукової діяльності; 4) потреба у задоволенні від результатів ефективної праці; 5) потреба у саморозвитку та вдосконаленні себе як особистості.

4. Поведінковий, з такими показниками: 1) наявність у майбутніх менеджерів наукових проєктів ділового стилю партнерської взаємодії з інвесторами, учасниками наукового проєкту під час ділових нарад, роботи робочих груп та ін.; 2) висока активність майбутніх менеджерів наукових проєктів під час ділових переговорів та раціональний підхід до вирішення питань, що стосуються реалізації наукового проєкту; 3) оперативність та самостійність у прийнятті управлінських рішень, що стосуються реалізації наукового проєкту; 4) своєчасне реагування на вплив чинників зовнішнього середовища та здатність до впровадження заходів, потрібних для вирішення проблеми, що виникла; 5) здатність до ефективного планування та чіткої постановки задач, пов'язаних з реалізацією наукового проєкту.

На підставі зазначених критеріїв та їх показників визначено рівні сформованості лідерських якостей майбутніх менеджерів наукових проєктів: високий, середній і низький.

**Ключові слова:** лідер, лідерство, лідерські якості, управління науковими проєктами, учасники наукового проєкту, майбутні менеджери наукових проєктів, професійна підготовка.

**Kostenko Rostyslav Valeriiovych** Doctor of pedagogical sciences, professor, professor of the department of pedagogy and educational management, Odessa Regional Academy of In-Service Education, 8, Nakhimova lane, Odesa, 65014, <https://orcid.org/0000-0002-6022-6904>

## CRITERIA, INDICATORS AND LEVELS OF FORMATION OF LEADERSHIP QUALITIES OF FUTURE MANAGERS OF SCIENTIFIC PROJECTS

**Abstract.** The article presents the author's vision of criteria, indicators and levels of formation of leadership qualities of future managers of scientific projects. It is emphasized that in the professional activity of managers of scientific projects, the formation of leadership qualities is of crucial importance during the implementation of managerial functions. The most important leadership qualities of the future manager of scientific projects are highlighted: honesty, responsibility, justice and discipline. In addition, the article emphasizes that future managers should



have such qualities that the labor market, society as a whole and the specifics of their professional activity require of them in today's conditions: a sense of duty, professionalism and competence.

Criteria for the formation of leadership qualities of future managers of scientific projects have been developed.

1. Intellectual, with the following indicators: 1) the presence of special knowledge in the management of scientific projects; 2) developed social ideas about the essence of managerial activity; 3) the ability of the future manager of scientific projects for economic thinking, financial planning and control; 4) the ability to rationally solve management problems; 5) the ability to analyze and solve situations that arise in the process of managing a scientific project; 6) the ability to choose the most effective option for making a managerial decision in the process of professional activity.

2. Emotional, with the following indicators: 1) the future manager of scientific projects has emotional stability in working relationships with subordinates, business partners, and clients of the organization; 2) ability to emotional response during professional activity; 3) the ability to resolve conflict situations that arise during the management of a scientific project; 4) the ability to introspect, understand one's own emotions and the emotions of partners, investors, subordinates and other participants in the scientific project.

3. Motivational, with the following indicators: 1) persistent need of the future manager of scientific projects for professional self-realization; 2) the need for communication and interpersonal communication with partners, participants of the scientific project, clients; 3) the need for power and leadership influence on the participants of the scientific project for the purpose of rational organization of joint scientific activity; 4) the need for satisfaction from the results of effective work; 5) the need for self-development and improvement of oneself as an individual.

4. Behavioral, with the following indicators: 1) future managers of scientific projects have a business style of partnership interaction with investors, participants of the scientific project during business meetings, working groups, etc.; 2) high activity of future managers of scientific projects during business negotiations and a rational approach to solving issues related to the implementation of a scientific project; 3) efficiency and independence in making management decisions related to the implementation of a scientific project; 4) timely response to the influence of environmental factors and the ability to implement measures necessary to solve the problem that has arisen; 5) the ability to effectively plan and clearly set tasks related to the implementation of a scientific project.

Based on the specified criteria and their indicators, the levels of formation of leadership qualities of future managers of scientific projects were determined: high, medium and low.



**Keywords:** leader, leadership, leadership qualities, management of scientific projects, participants of the scientific project, future managers of scientific projects, professional training.

**Постановка проблеми.** У сучасних ринкових умовах все більшої актуальності набуває проблема професійної підготовки майбутніх менеджерів наукових проєктів, зокрема формування у них лідерських якостей. Важливим аспектом цієї проблеми є визначення критеріїв, показників та рівнів сформованості лідерських якостей майбутніх менеджерів наукових проєктів. У професійній діяльності менеджерів наукових проєктів сформованість лідерських якостей має вирішальне значення під час реалізації управлінських функцій. Аналіз психолого-педагогічної літератури на предмет визначення критеріїв, показників та рівнів сформованості лідерських якостей майбутніх менеджерів наукових проєктів вказує на те, що зазначена проблема є недостатньо вирішеною та потребує подальшого дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Лідерські якості є предметом досліджень багатьох вчених. Під час аналізу наукових праць можна помітити дослідження, автори яких підкреслюють необхідність формування та розвитку лідерських якостей особистості. Значну увагу дослідники приділяють окремим лідерським якостям.

Проблему лідерства досліджували вітчизняні та зарубіжні вчені (Т. Акімова, Д. Алфімов, С. Гармаш, П. Друкер, А. Кобера, О. Коқун, Г. Лазарус, А. Менегетті, Р. Стогділ, Дж. Террі, С. Уолтер, Дж. Шанахан, Е. Хартлі, В. Ягоднікова та ін.). У науковій літературі докладно розкрито поведінкові, мотиваційні, ціннісні теорії лідерства (К. Альдерфер, Р. Блейк, Р. Грінліф, Р. Лайкерт, К. Левін, Д. Макгрегор, А. Маслоу, Д. Мутон, Р. Таненбаумта, Г. Фейрхольм, К. Ходжкінсон та ін.). Проте слід зазначити, що у психолого-педагогічній літературі ще не розкрито систему вимог до сформованості лідерських якостей у майбутніх менеджерів наукових проєктів, наявна різноманітність у визначенні лідерських якостей майбутніх фахівців, не виокремлено лідерські якості, які б здійснювали регулятивний вплив на виконання службових обов'язків у процесі здійснення професійної діяльності майбутніми менеджерами наукових проєктів, залишається недостатньо дослідженою проблема визначення критеріїв, показників та рівнів сформованості лідерських якостей майбутніх менеджерів наукових проєктів.

**Мета статті.** Метою статті є визначити критерії, показники та рівні сформованості лідерських якостей майбутніх менеджерів наукових проєктів.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні у психолого-педагогічній науці відсутня система вимог до сформованості лідерських якостей у майбутніх менеджерів наукових проєктів. У закладах вищої освіти готують майбутніх менеджерів наукових проєктів для роботи у різних сферах. У багатьох



випадках це здійснюється в межах підготовки наукових кадрів за освітньо-науковими програмами. Вважаємо за доцільне розглянути проблему визначення критеріїв, показників та рівнів сформованості лідерських якостей у зазначених майбутніх фахівців.

Проблема визначення лідерських якостей є предметом досліджень багатьох вчених і в умовах сьогодення набуває все більшої актуальності.

Т. Акімова справедливо зазначає: «На сучасному етапі розвитку Україна потребує компетентних і активних спеціалістів, здатних приймати ефективні рішення, брати на себе відповідальність, правильно взаємодіяти з іншими людьми, працювати в команді, тобто проявляти лідерські якості» [1, с. 851].

О. Яценко пропонує розглядати комплекс основних лідерських якостей як такий, що має двоступеневу будову. До першого рівня вчена віднесла ті якості менеджерів-лідерів, які спрямовані власне на особистість управлінця, завдяки яким він здатен сам для себе бути лідером: самоконтроль, впевненість у собі, самодисципліна, самовдосконалення, самоменеджмент, вміння розпоряджатися своїм часом, цілісність, потреба в успіху, рефлексивність. Лідерські якості менеджерів, які є характерними саме для цих представників управлінської діяльності й спрямовані на оточуючих та мають прояв у колективній діяльності, вчена віднесла до другого рівня: організаторські здібності, комунікативність, рішучість, порядність, вимогливість, потреба в успіху, вміння «вести за собою» [4, с. 141].

Р. Бояцис, досліджуючи визначення сутності поняття «компетентність менеджерів», виокремив у її складі особисті якості та навички. Під час дослідження поведінки менеджерів, ним визначено найбільш важливі якості та навички для фахівців цього напрямку. Результати його досліджень дозволили виявити, що ефективність професійної діяльності менеджерів зумовлена їхнім налаштуванням на досягнення поставленої мети, якісне виконання своїх службових обов'язків та професійних завдань. Під час його досліджень виявилось, що характерним для менеджерів було прагнення до влади, наполегливість та здатність впливати на інших працівників. Менеджери проявляли впевненість, рішучість та ініціативність. Вченим було виявлено серед менеджерів справжніх лідерів із сформованими на високому рівні навичками міжособистісного спілкування. Завдяки наявності цих навичок, вони мали здатність до формування команди однодумців та вміння нею керувати. Р. Бояцис виокремлює особливі навички, притаманні таким лідерам. На його думку, це здатність встановлювати взаємозв'язок між не пов'язаними між собою, на перший погляд, подіями; здатність до розробки принципово нового вирішення проблем та виправлення відхилень від запланованого [2].

А. Прочан вдало розрізняє поняття «менеджер» та «лідер» і зазначає, що «...лідер – це людина, яка чітко бачить мету та засоби її досягнення, і може



мотивувати інших, переконувати у цінності своїх цілей, у той час як менеджери часто реалізують ці ідеї та слідкують за їх впровадженням, а не розробляють їх самі» [3, с. 33].

Можна цілком погодитись з О. Яценко та М. Горбуновим, які виокремлюють три основних компоненти структури лідерських якостей майбутніх менеджерів: індивідуальний, діяльнісно-впливовий та цільовий. Вчені вважають, що «індивідуальний компонент є важливим у структурі лідерських якостей...», і вважають, що «...під час підготовки майбутнього менеджера-лідера необхідно чітко визначити ті риси, які дозволять керівнику успішно працювати на будь-якому рівні управління». Діяльнісно-впливовий компонент, на їх думку, відображає «...особливості поведінкового підходу і відповідає основним функціям, які виконують менеджери у своїй професійній діяльності: планування, організація, мотивування та контроль...». Цільовий компонент вчені вважають стратегічним у структурі лідерських якостей, і зазначають, що «...виміром успішності роботи керівника є досягнення організацією поставлених цілей» [5, с. 57-58].

На нашу думку, одними з найважливіших лідерських якостей майбутнього менеджера наукових проєктів є чесність, відповідальність, справедливість та дисциплінованість. Крім того, у майбутніх менеджерів повинні бути такі якості, які від них вимагає в сьогоденні умовах ринку праці, суспільство в цілому та специфіка їхньої професійної діяльності: почуття обов'язку, професіоналізм та компетентність.

Для реалізації констатувального етапу наукового дослідження було розроблено критерії сформованості лідерських якостей майбутніх менеджерів наукових проєктів. Як відомо, критерієм є ознака, яка дозволяє здійснювати оцінку певних педагогічних явищ. Сформованість лідерських якостей майбутніх менеджерів наукових проєктів можна схарактеризувати за такими критеріями.

1. Інтелектуальний, з такими показниками: 1) наявність спеціальних знань з менеджменту наукових проєктів; 2) розвинені соціальні уявлення про сутність управлінської діяльності; 3) здатність майбутнього менеджера наукових проєктів до економічного мислення, фінансового планування та контролю; 4) здатність до раціонального вирішення управлінських проблем; 5) здатність до аналізу та вирішення ситуацій, що виникають у процесі управління науковим проєктом; 6) здатність до вибору найбільш ефективного варіанту прийняття управлінського рішення у процесі професійної діяльності.

2. Емоційний, з такими показниками: 1) наявність у майбутнього менеджера наукових проєктів емоційної стійкості у робочих стосунках з підлеглими, діловими партнерами, клієнтами організації; 2) здатність до емоційного відгуку під час здійснення професійної діяльності; 3) здатність до розв'язання конфліктних ситуацій, що виникають під час управління



науковим проектом; 4) здатність до самоаналізу, розуміння власних емоцій та емоцій партнерів, інвесторів, підлеглих та інших учасників наукового проекту.

3. Мотиваційний, з показниками: 1) стійка потреба майбутнього менеджера наукових проектів у професійній самореалізації; 2) потреба у комунікації та міжособистісному спілкуванні з партнерами, учасниками наукового проекту, клієнтами; 3) потреба у владі та лідерському впливі на учасників наукового проекту з метою раціональної організації спільної наукової діяльності; 4) потреба у задоволенні від результатів ефективної праці; 5) потреба у саморозвитку та вдосконаленні себе як особистості.

4. Поведінковий, з показниками: 1) наявність у майбутніх менеджерів наукових проектів ділового стилю партнерської взаємодії з інвесторами, учасниками наукового проекту під час ділових нарад, роботи робочих груп та ін.; 2) висока активність майбутніх менеджерів наукових проектів під час ділових переговорів та раціональний підхід до вирішення питань, що стосуються реалізації наукового проекту; 3) оперативність та самостійність у прийнятті управлінських рішень, що стосуються реалізації наукового проекту; 4) своєчасне реагування на вплив чинників зовнішнього середовища та здатність до впровадження заходів, потрібних для вирішення проблеми, що виникла; 5) здатність до ефективного планування та чіткої постановки задач, пов'язаних з реалізацією наукового проекту.

На підставі зазначених критеріїв та їх показників визначено рівні сформованості лідерських якостей майбутніх менеджерів наукових проектів: високий, середній і низький. На нашу думку, лідерські якості майбутніх менеджерів наукових проектів можуть бути сформованими на таких трьох рівнях.

Високий рівень сформованості лідерських якостей у майбутніх менеджерів наукових проектів характеризується такими ознаками, як прояв креативності у застосуванні знань, умінь та навичок, необхідних для здійснення управлінської діяльності. Майбутні менеджери наукових проектів проявляють здатність до моделювання ситуацій, що можуть виникати під час управління науковими проектами, до пошуку варіантів їх розв'язку; вміють вільно оперувати категоріями, методами, засобами та прийомами, необхідними для вирішення ситуацій, що виникають у процесі управління науковими проектами. Майбутні фахівці здатні до ефективного планування, під час якого проявляють точність та самостійність. Соціальні уявлення майбутніх менеджерів наукових проектів про сутність управлінської діяльності у цій сфері дозволяють їм обирати актуальні, суспільно корисні напрямки наукових проектів для їх реалізації. Вибір напрямку наукової діяльності вони роблять аргументовано та самостійно. У них присутнє почуття натхнення у процесі роботи, наявний емоційний відгук, чітко визначені мотиви до здійснення професійної діяльності. Майбутні менеджери наукових



проектів проявляють оптимізм щодо просування по службі у майбутньому, здатні до логічного обґрунтування доцільності самореалізації у напрямку менеджменту наукових проектів та критичного самооцінювання своїх професійних та особистісних якостей. Майбутні менеджери наукових проектів з високим рівнем сформованості лідерських якостей мають стійку потребу у комунікації та міжособистісному спілкуванні з партнерами, учасниками наукового проекту, клієнтами організації. Вони вільно володіють термінологією з менеджменту, мають систематизовані спеціальні знання, проявляють здатність до тісного співробітництва з партнерами та учасниками наукового проекту. Майбутні фахівці проявляють доброзичливість та повагу до оточуючих, під час виконання спільних завдань дбають про успіх в колективі, проявляють ініціативність, мають стійку потребу у розширенні та поглибленні своїх професійних знань з управління науковими проектами. Високий рівень сформованості лідерських якостей відзначається у майбутніх менеджерів наукових проектів, які здатні використовувати на практиці отримані знання, уміння та навички, мають емоційну стійкість, проявляють ввічливість до інших учасників наукового проекту.

Середній рівень сформованості лідерських якостей майбутніх менеджерів наукових проектів характеризується здатністю ефективно вирішувати завдання, пов'язані з пошуком джерел фінансування наукових проектів; вмінням використовувати різноманітні джерела інформації та здійснювати ефективну комунікацію з виконавцями наукового проекту та інвесторами; вмінням робити узагальнюючі висновки. Майбутні менеджери наукових проектів із сформованими на середньому рівні лідерськими якостями можуть припускати під час виконання практичних завдань тільки незначні помилки, які не впливають суттєво на результати; вміють самостійно приймати управлінські рішення та прогнозувати їх наслідки. У них наявне прагнення до саморозвитку, яке іноді має ситуаційний характер. Вони певною мірою вмотивовані у виборі своєї професії, але мають певні сумніви щодо перспектив кар'єрного росту. Майбутні менеджери наукових проектів достатньо самокритичні, емоційно врівноважені, проявляють повагу та ввічливість до оточуючих. Потреба професійної самореалізації та спілкування може мати ситуаційний характер та зазнавати впливу з боку оточуючого середовища. Професійні знання з менеджменту наукових проектів у них є систематизованими, але потребують подальшого поповнення з метою постійного підвищення кваліфікації. Вони здатні до емпатії, міжособистісної та професійної взаємодії, проявів турботи про інших учасників наукового проекту під час його реалізації. Середній рівень сформованості лідерських якостей майбутніх менеджерів наукових проектів характеризується їх активною позицією у науковій діяльності, але їхня активність іноді має ситуаційний характер і може залежати від зовнішніх умов. Загалом, їм



притаманна здатність до ефективного планування та чіткої постановки задач, пов'язаних з реалізацією наукового проєкту. У таких майбутніх фахівців наявна здатність до управлінської діяльності, але її мотивами може іноді бути особиста вигода.

Низький рівень сформованості лідерських якостей майбутніх менеджерів наукових проєктів характеризується здатністю вирішувати нескладні задачі із застосуванням набутих професійних знань, як правило, у звичайних повсякденних ситуаціях в управлінській діяльності. Майбутні менеджери наукових проєктів з низьким рівнем сформованості лідерських якостей можуть допускати помилки у процесі навчання, але здатні виправляти їх після консультації з викладачем. Вони можуть допускати неточності у розробці навчальних проєктів, непослідовність у виконанні завдань та робити необґрунтовані висновки та узагальнення за результатами виконаної роботи. У них спостерігається слабка мотивація до роботи та відсутність мотивів до вибору професії. Майбутні менеджери наукових проєктів з низьким рівнем сформованості лідерських якостей досить часто розглядають варіанти зміни своєї професії. Професійні знання з менеджменту у них неповні, несистематизовані та поверхові. Вони не розуміють сутності основних понять, що стосуються управління, фінансування наукових проєктів. Мотивацією у професійній діяльності таких майбутніх менеджерів наукових проєктів є, як правило, власна вигода, а не користь для суспільства та держави. Низький рівень сформованості лідерських якостей спостерігається у здобувачів, які уникають міжособистісних контактів, не цікавляться суспільним життям, подіями у світі та в країні, не проявляють потреби у спілкуванні. Мотиваційним фактором щодо отримання диплому у них є престижність його наявності. Характерним для них є відсутність усвідомленої потреби працювати у майбутньому за обраною спеціальністю. Будь-яка ініціативність під час спільної діяльності у колективі у них відсутня.

**Висновки.** У процесі теоретичного аналізу проблеми дослідження лідерства та лідерських якостей майбутніх менеджерів наукових проєктів можна дійти висновків, що поняття «лідерські якості» та «лідерські якості майбутнього менеджера наукових проєктів» є одними з головних у дослідженні процесу професійної підготовки майбутнього менеджера наукових проєктів, проте у науковій літературі сьогодні відсутнє чітке визначення поняття «лідерські якості майбутнього менеджера наукових проєктів», що зумовлює необхідність проведення подальших досліджень з цієї проблеми.

Під поняттям «лідерські якості майбутнього менеджера наукових проєктів» розуміємо складові особистісного компоненту професійної компетентності, певні риси особистості майбутнього менеджера наукових проєктів, які дозволяють йому проявляти лідерство у процесі управління



науковим проектом, формуються у процесі його професійної підготовки та є професійно значущими для його подальшої професійної діяльності.

Сформованість лідерських якостей майбутніх менеджерів наукових проєктів можна схарактеризувати за інтелектуальним, емоційним, мотиваційним та поведінковим критеріями. Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку є розробка комплексної методики діагностики сформованості лідерських якостей майбутніх менеджерів наукових проєктів.

#### **Література:**

1. Акімова Т. Ю. Формування лідерських якостей молоді як необхідна умова розвитку держави. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2021. №14. С. 850-868.
2. Boyatzis R.E. *The Competent Manager: A Model For Effective Performance*. New York: A Wiley-Interscience Publication, 1982. 308 p.
3. Прочан А. О. Значущість лідерських якостей менеджера як запорука позитивних змін на підприємстві. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія економічна. Серія юридична. 2022. Випуск 32. С.31-36.
4. Яценко О. М. Особливість лідерських якостей майбутніх менеджерів. *Науковий огляд*. 2016. № 2 (23). С. 138-146.
5. Яценко О. М., Горбунов М. П. Формування лідерських якостей майбутніх менеджерів у процесі професійної підготовки : монографія. Харків, 2018. 250 с.

#### **References:**

1. Akimova T. Yu. (2021). Formuvannia liderskykh yakostei molodi yak neobkhidna umova rozvytku derzhavy [Formation of leadership qualities of youth as a necessary condition for the development of the state]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development* (Vols. 14), (pp. 850-868) [in Ukrainian].
2. Boyatzis R.E. (1982). *The Competent Manager: A Model For Effective Performance*. New York: A Wiley-Interscience Publication [in English].
3. Prochan A. O. (2022). Znachushchist liderskykh yakostei menedzhera yak zaporuka pozytyvnykh zmin na pidpriemstvi [The importance of the manager's leadership qualities as a guarantee of positive changes in the enterprise]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*. Serii ekonomichna. Serii yurydychna – *Scientific notes of the Lviv University of Business and Law*. The series is economical. Legal series (Vols. 32), (pp. 31-36) [in Ukrainian].
4. Yatsenko O. M. (2016). Osoblyvist liderskykh yakostei maibutnikh menedzheriv [Peculiarities of leadership qualities of future managers]. *Naukovyi ohliad – Scientific review* (Vols. 2 (23)), (pp. 138-146) [in Ukrainian].
5. Yatsenko O. M., Horbunov M. P. (2018). Formuvannia liderskykh yakostei maibutnikh menedzheriv u protsesi profesiinoy pidhotovky [Formation of leadership qualities of future managers in the process of professional training]. Kharkiv [in Ukrainian].