



УДК 658.821:17.022.1

РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ У СИСТЕМІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ

Ольга Мосій

Тернопільський національний
технічний університет
Імені Івана Пулюя,
Тернопіль, Україна
ORCID: 0000-0002-5131-761X

Олена Сороківська

Тернопільський національний
технічний університет
імені Івана Пулюя,
Тернопіль, Україна
ORCID: 0000-0001-8549-2910

Григорій Никитюк

Тернопільський національний
технічний університет
імені Івана Пулюя,
Тернопіль, Україна
ORCID: 0009-0003-8535-7104

Резюме. Здійснено комплексний аналіз вітчизняних і зарубіжних підходів до трактування сутності лідерського потенціалу управлінця та обґрунтовано його розуміння як інтегративної сукупності особистісних, професійних і соціально-психологічних характеристик, що визначають здатність і готовність керівника до здійснення лідерського впливу. Показано, що в українській науковій традиції лідерський потенціал переважно розглядається у межах психології управління, тоді як у зарубіжних дослідженнях він активно використовується в контексті менеджменту персоналу, організаційної поведінки та лідерських студій. Встановлено, що методологічно обґрунтованою є структура лідерського потенціалу, яка охоплює особистісний, когнітивний, поведінковий і мотиваційний компоненти. Доведено, що їх взаємодія забезпечує цілісність і результативність лідерства: особистісний компонент формує психологічну основу, когнітивний – інтелектуальну готовність до управління, поведінковий – практичну реалізацію лідерських функцій, а мотиваційний – спрямованість і динаміку професійного зростання. Обґрунтовано, що професійна підготовка управлінських кадрів має розглядатися як цілеспрямований, системний і безперервний процес формування управлінських і лідерських якостей, який поєднує освітній, психологічний і практико-орієнтований компоненти. Розкрито роль формальної, неформальної та інформальної освіти у розвитку різних складових лідерського потенціалу та доведено необхідність їх інтеграції в межах концепції навчання впродовж життя. Виявлено ключові проблеми сучасної підготовки управлінців, зокрема формалізований характер навчання, розрив між теорією та практикою, недостатню увагу до розвитку «м'яких» навичок. Обґрунтовано доцільність інституційного закріплення лідерських компетентностей у стандартах освіти, посилення практико-орієнтованого підходу та впровадження індивідуальних траєкторій розвитку. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною перевіркою ефективності освітніх інструментів розвитку лідерського потенціалу управлінців.

Ключові слова: лідерство, лідерський потенціал, управлінські кадри, професійна підготовка, освітні інструменти.

Дата надходження 19.02.2026

Дата прийняття 08.03.2026

Дата публікації 25.06.2026

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.03.120

UDC 658.821:17.022.1

DEVELOPMENT OF THE LEADERSHIP POTENTIAL OF MANAGEMENT STAFF IN THE VOCATIONAL TRAINING SYSTEM

Olha Mosiy

Ternopil Ivan Puluj National
Technical University,
Ternopil, Ukraine

Olena Sorokivska

Ternopil Ivan Puluj National
Technical University,
Ternopil, Ukraine

Hryhorii Nykytiuk

Ternopil Ivan Puluj National
Technical University,
Ternopil, Ukraine

Summary. The article provides comprehensive analysis of Ukrainian and international approaches to interpreting the essence of a manager's leadership potential and substantiates its understanding as an integrative set of personal, professional, and socio-psychological characteristics that determine a manager's ability and readiness to

exercise leadership influence. It is shown that in Ukrainian academic tradition leadership potential is mainly examined within the framework of management psychology, whereas in international research it is widely applied in the fields of human resource management, organizational behavior, and leadership studies. It is established that the methodologically grounded structure of leadership potential includes personal, cognitive, behavioral, and motivational components. Their interaction ensures the integrity and effectiveness of leadership: personal component forms psychological foundation; cognitive component provides intellectual readiness for management; behavioral component reflects the practical implementation of leadership functions; and motivational component determines the direction and dynamics of professional growth. The study substantiates that the professional training of managerial personnel should be considered a purposeful, systemic, and continuous process of developing managerial and leadership qualities, combining educational, psychological, and practice-oriented components. The role of formal, non-formal, and informal education in developing various components of leadership potential is revealed, and the necessity of their integration within the lifelong learning concept is justified. Key challenges in modern managerial training are identified, including its formalized nature, the gap between theory and practice, and insufficient attention to soft skills development. The expediency of institutionalizing leadership competencies in educational standards, strengthening the practice-oriented approach, and implementing individual leadership development trajectories is substantiated. Prospects for further research are associated with the empirical assessment of the effectiveness of educational tools for developing managers' leadership potential.

Key words: leadership, leadership potential, management personnel, professional training, educational tools.

Received 19.02.2026

Accepted 08.03.2026

Published 25.06.2026

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.03.120

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку економіки та організаційних систем ключовим чинником конкурентоспроможності стає не стільки матеріально-технічна база чи фінансові ресурси, скільки людський капітал. Знання, компетентності, цінності, здатність до навчання й адаптації персоналу визначають ефективність управлінських рішень і сталий розвиток організацій.

Особливе місце в структурі людського капіталу посідає лідерський капітал, який відображає спроможність управлінських кадрів формувати бачення розвитку, впливати на поведінку колективу, мотивувати персонал та забезпечувати досягнення стратегічних цілей. Лідерський капітал виступає інтегрованим ресурсом, що поєднує професійні знання, управлінські навички та особистісні якості керівника.

Таким чином, у системі менеджменту зростає значення розвитку саме лідерського потенціалу управлінців як передумови ефективного використання людського капіталу організації в цілому.

Сучасне управлінське середовище характеризується високим рівнем динамічності, складності та невизначеності, що зумовлено глобалізаційними процесами, цифровою трансформацією, кризовими явищами та соціально-економічними викликами. У таких умовах традиційні адміністративні підходи до управління виявляються недостатньо ефективними.

Зростає потреба у керівниках нового типу, які здатні оперативно приймати рішення в умовах неповної інформації, прогнозувати ризики, управляти змінами та забезпечувати організаційну стійкість. Такі управлінці мають володіти розвиненими лідерськими компетентностями, зокрема стратегічним мисленням, адаптивністю, емоційною стійкістю, комунікативною гнучкістю та здатністю до мобілізації команди.

Отже, лідерство в сучасному менеджменті набуває характеру ключової управлінської компетентності, що забезпечує ефективну діяльність організацій у мінливому середовищі.

Незважаючи на зростання значущості лідерства, система професійної підготовки управлінських кадрів у багатьох випадках залишається орієнтованою переважно на формування функціональних знань та адміністративних умінь. Розвиток лідерських компетентностей часто має фрагментарний характер або реалізується у вигляді окремих навчальних модулів без системної інтеграції в освітній процес.

Недостатньо уваги приділяється розвитку «м'яких» навичок, практичному відпрацюванню лідерської поведінки, формуванню здатності до саморефлексії та управління міжособистісними взаємодіями. У результаті випускники управлінських програм не завжди готові до виконання лідерських ролей у реальних організаційних умовах.

Це зумовлює необхідність перегляду підходів до професійної підготовки управлінських кадрів, посилення її лідерської складової та впровадження компетентнісно орієнтованих моделей навчання, спрямованих на цілеспрямований розвиток лідерського потенціалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика лідерства та розвитку лідерського потенціалу управлінських кадрів є предметом активних наукових досліджень у вітчизняній і зарубіжній науковій думці. У сучасних публікаціях лідерство розглядається як ключовий чинник ефективності управління, організаційного розвитку та адаптації організацій до умов нестабільності й змін.

У працях зарубіжних дослідників значна увага приділяється концепціям трансформаційного, адаптивного, автентичного та ситуаційного лідерства. Лідерський потенціал у цих дослідженнях трактується як сукупність особистісних якостей, управлінських компетентностей і здатності до розвитку, що забезпечують ефективний лідерський вплив. Окремий напрям становлять дослідження, присвячені розвитку лідерства в системі освіти дорослих, управлінській підготовці та безперервному професійному навчанню.

Вітчизняні науковці зосереджують увагу на теоретико-методологічних засадах лідерства, формуванні лідерських якостей управлінців, а також на ролі освітнього середовища у розвитку лідерського потенціалу. У дослідженнях з менеджменту, публічного управління та педагогіки лідерський потенціал розглядається як інтегративна характеристика особистості керівника, що поєднує професійну компетентність, управлінське мислення, мотивацію до лідерства та здатність до саморозвитку.

Окремий блок наукових праць присвячено проблемам професійної підготовки управлінських кадрів, упровадженню компетентнісного підходу, розвитку «м'яких» навичок, використанню інтерактивних та практико-орієнтованих методів навчання. Дослідники наголошують на необхідності інтеграції лідерських компетентностей у стандарти підготовки управлінців та поєднання формальної, неформальної й інформальної освіти.

Водночас аналіз наукових публікацій свідчить, що, попри значну кількість досліджень з проблем лідерства, питання цілісного розвитку лідерського потенціалу управлінських кадрів у системі професійної підготовки залишаються недостатньо систематизованими. Недостатньо уваги приділяється взаємозв'язку структурних компонентів лідерського потенціалу з освітніми чинниками його формування, а також розробленню комплексних моделей розвитку лідерства в умовах безперервного навчання.

Зазначене зумовлює актуальність подальших наукових досліджень, спрямованих на теоретичне узагальнення та обґрунтування шляхів удосконалення системи професійної підготовки управлінців з позицій розвитку їхнього лідерського потенціалу.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні сутності, структури та чинників розвитку лідерського потенціалу управлінських кадрів, а також у визначенні ролі системи професійної підготовки, формальної, неформальної й інформальної освіти та сучасних освітніх інструментів у процесі його цілеспрямованого формування і вдосконалення в умовах сучасних управлінських викликів.

Постановка завдання. Основними завданнями дослідження є: проаналізувати вітчизняні та зарубіжні наукові підходи до трактування поняття «лідерський потенціал» у системі менеджменту; уточнити сутність лідерського потенціалу управлінських кадрів та обґрунтувати його структуру; охарактеризувати роль професійної підготовки як цілеспрямованого процесу формування управлінських і лідерських якостей керівників;

проаналізувати можливості формальної, неформальної та інформальної освіти у розвитку лідерського потенціалу управлінців; визначити чинники розвитку лідерського потенціалу в системі професійної підготовки управлінських кадрів; узагальнити сучасні інструменти та методи формування й оцінювання лідерського потенціалу управлінців; виявити основні проблеми та обмеження розвитку лідерського потенціалу управлінських кадрів у процесі професійної підготовки; обґрунтувати напрями вдосконалення системи професійної підготовки управлінців з урахуванням необхідності цілеспрямованого розвитку їхнього лідерського потенціалу.

Виклад основного матеріалу. В українській науковій традиції лідерський потенціал найчастіше розглядається в контексті психології управління та професійного розвитку керівників. У зарубіжних дослідженнях поняття *leadership potential* широко використовується в менеджменті персоналу, організаційній поведінці та лідерських студіях (табл. 1).

Таблиця 1. Трактатування лідерського потенціалу у працях вітчизняних та зарубіжних науковців*

Підхід	Автори	Визначення
Особистісно-психологічний підхід	Л. М. Карамушка [2], С. Д. Максименко [5], В. О. Татенко [7]	Лідерський потенціал трактується як інтегративна характеристика особистості керівника, що включає: – індивідуально-психологічні якості; – мотивацію до лідерства; – здатність до впливу, відповідальності та саморозвитку. У цьому підході акцент робиться на внутрішніх ресурсах особистості, які можуть розвиватися в процесі професійної діяльності та навчання
Компетентнісний підхід	О. І. Бондарчук [1], Т. М. Сорочан [6]	Лідерський потенціал визначається як сукупність лідерських компетентностей, необхідних для ефективної управлінської діяльності, зокрема: – стратегічного мислення; – комунікативних і соціальних навичок; – емоційної компетентності; – здатності до управління змінами. У межах цього підходу лідерський потенціал розглядається як результат цілеспрямованої професійної підготовки
Діяльнісний підхід	Н. Л. Коломінський [4]	Лідерський потенціал інтерпретується через реальну управлінську діяльність, де лідерство проявляється у: – здатності організовувати колектив; – формуванні авторитету керівника; – ефективній комунікації та впливі. Потенціал розглядається не як статична властивість, а як динамічна характеристика, що актуалізується в управлінській практиці
Ресурсний підхід	R. Boyatzis [8], D. McClelland [12]	Лідерський потенціал розглядається як поєднання здібностей, мотивів та особистісних рис, що дозволяють індивіду виконувати лідерські ролі в майбутньому. Ключова ідея – потенціал може бути прихованим і потребує відповідних умов для реалізації
Поведінковий і ситуаційний підходи	K. Lewin [11], P. Hersey, K. Blanchard [9]	Лідерський потенціал пов'язується зі здатністю адаптувати стиль лідерства до ситуації, рівня зрілості команди та контексту діяльності. Наголос робиться на гнучкості поведінки та навичках міжособистісної взаємодії
Розвивальний підхід	J. Kouzes, B. Posner, J. Day [10]	Лідерський потенціал трактується як здатність до безперервного розвитку лідерських якостей, навчання через досвід та рефлексію. Лідерство розглядається не як вроджена властивість, а як процес, що формується протягом професійного життя

*Сформовано авторами.

На основі аналізу вітчизняних і зарубіжних підходів лідерський потенціал доцільно визначити як: інтегративну сукупність особистісних, професійних і соціально-психологічних характеристик управлінця, що відображають його здатність і готовність здійснювати лідерський вплив та можуть бути реалізовані й розвинені в процесі професійної підготовки та управлінської діяльності.

У сучасних дослідженнях лідерський потенціал розглядається як багатокomпонентне утворення, що поєднує особистісні характеристики, знання, мотиви та поведінкові прояви керівника. Найбільш поширеною в науковій літературі є модель, яка включає особистісний, когнітивний, поведінковий та мотиваційний компоненти.

Особистісний компонент відображає індивідуально-психологічні якості керівника, що є внутрішньою основою лідерства. До нього відносять: відповідальність, емоційну стабільність, впевненість у собі, саморефлексію, здатність до саморозвитку та морально-етичні установки.

Л. М. Карамушка розглядає лідерство як інтегративну особистісну характеристику керівника, що формується на основі його цінностей, установок та психологічної готовності до управлінського впливу [2]. С. Д. Максименко підкреслює, що лідерський потенціал є психологічним ресурсом особистості, який реалізується у професійній діяльності залежно від рівня самосвідомості та суб'єктності керівника [5].

Когнітивний компонент охоплює систему знань, уявлень і мисленнєвих здібностей, необхідних для ефективного лідерства. Йдеться про стратегічне мислення, аналітичні здібності, розуміння соціальних процесів, закономірностей управління та організаційної поведінки.

За R. Boyatzis, когнітивні здібності є складовою лідерського потенціалу, оскільки забезпечують здатність прогнозувати, ухвалювати рішення та бачити перспективи розвитку організації [8]. У працях Н. Л. Коломінського наголошується, що ефективний керівник-лідер повинен володіти управлінським мисленням, яке дозволяє адекватно оцінювати ситуацію та організовувати діяльність колективу [4].

Поведінковий компонент відображає здатність управлінця реалізовувати лідерський потенціал у практичній діяльності. Він проявляється у стилі керівництва, комунікативній поведінці, здатності впливати на підлеглих, організовувати командну роботу та управляти конфліктами.

О. І. Бондарчук зазначає, що лідерський потенціал керівника виявляється насамперед через його управлінську поведінку, зокрема через уміння мотивувати, переконувати та бути прикладом для колективу [1]. У зарубіжних дослідженнях K. Lewin, J. Kouzes, B. Posner лідерський потенціал пов'язується зі здатністю демонструвати ефективні моделі лідерської поведінки в різних управлінських ситуаціях.

Мотиваційний компонент відображає спрямованість особистості керівника на лідерську діяльність, прагнення до впливу, відповідальності, досягнення результатів та професійного зростання.

McClelland D. вказує, що мотивація до досягнення та влади є ключовими детермінантами лідерського потенціалу [12]. У вітчизняних дослідженнях наголошується, що розвиток лідерського потенціалу управлінців неможливий без сформованої внутрішньої мотивації до саморозвитку та управлінської відповідальності [6].

Таким чином, лідерський потенціал управлінця є цілісним утворенням, у якому:

- особистісний компонент формує психологічну основу лідерства;
- когнітивний компонент забезпечує інтелектуальну готовність до управління;
- поведінковий компонент відображає практичну реалізацію лідерства;
- мотиваційний компонент визначає спрямованість і динаміку розвитку лідерських якостей (рис. 1).

У сучасних умовах розвитку менеджменту професійна підготовка управлінських кадрів розглядається не лише як процес засвоєння спеціальних знань і навичок, а як цілеспрямована, системна діяльність, спрямована на формування управлінських і лідерських якостей особистості керівника. Такий підхід зумовлений зростанням ролі людського та лідерського капіталу в забезпеченні ефективності організацій.

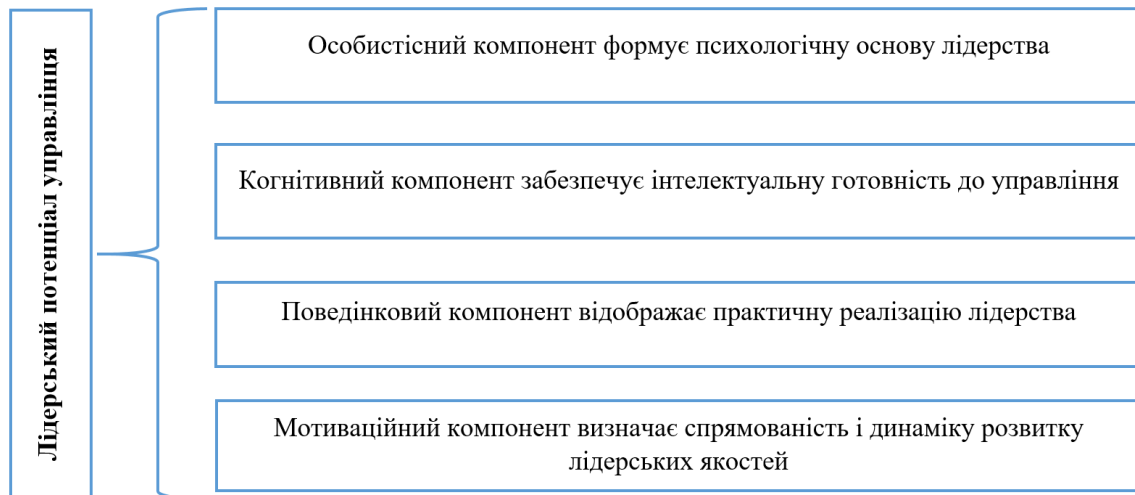


Рисунок 1. Структурні компоненти лідерського потенціалу управлінця*

*Сформовано авторами.

У наукових дослідженнях професійна підготовка трактується як організований педагогічний процес, що передбачає формування комплексу компетентностей, необхідних для виконання управлінських функцій, прийняття рішень та здійснення лідерського впливу [2], [6]. У цьому контексті управлінські якості (професійні знання, аналітичні здібності, організаторські вміння) тісно переплітаються з лідерськими якостями (відповідальність, ініціативність, здатність до мотивації і комунікації).

Цілеспрямованість професійної підготовки проявляється у чіткому визначенні освітніх цілей і результатів навчання, що орієнтовані на формування лідерських компетентностей. Це передбачає інтеграцію лідерської складової у зміст навчальних програм, використання компетентнісного підходу та активних методів навчання, зокрема тренінгів, кейс-методу, проєктної та командної роботи.

Важливою характеристикою професійної підготовки як цілеспрямованого процесу є її безперервність і поетапність. Формування управлінських і лідерських якостей відбувається поступово – від засвоєння теоретичних знань до розвитку практичних навичок та особистісної готовності керівника до виконання лідерських ролей. На цьому наголошують С. Д. Максименко та Н. Л. Коломінський, підкреслюючи значення рефлексії та саморозвитку у професійному становленні управлінця.

Таким чином, професійна підготовка управлінських кадрів виступає цілеспрямованим процесом формування управлінських і лідерських якостей, який поєднує освітній, психологічний і практичний компоненти та забезпечує готовність керівників до ефективної діяльності в умовах сучасних управлінських викликів.

Розвиток лідерського потенціалу управлінських кадрів у сучасних умовах ґрунтується на поєднанні формальної, неформальної та інформальної освіти, кожна з яких виконує специфічну функцію у формуванні управлінських і лідерських

компетентностей. Такий підхід відповідає концепції безперервного професійного розвитку та навчання впродовж життя.

Формальна освіта охоплює структуровану систему навчання, що здійснюється в закладах вищої освіти та післядипломної підготовки і завершується присвоєнням кваліфікації або отриманням документа державного зразка. У контексті розвитку лідерства формальна освіта забезпечує теоретико-методологічну основу управлінської діяльності.

У межах формальної освіти відбувається формування базових управлінських і лідерських компетентностей: знань з менеджменту, організаційної поведінки, стратегічного управління, основ комунікації та прийняття рішень. Проте науковці Л. М. Карамушка, Т. М. Сорочан зазначають, що можливості формальної освіти щодо розвитку практичних лідерських навичок є обмеженими без використання інтерактивних і практико-орієнтованих методів навчання.

Таким чином, формальна освіта створює когнітивний та нормативний фундамент лідерства, але потребує доповнення іншими освітніми формами.

Неформальна освіта включає організовані, але гнучкі форми навчання, що здійснюються поза межами формальної системи освіти та не завжди передбачають офіційне підтвердження кваліфікації. До них належать тренінги з лідерства, семінари, курси підвищення кваліфікації, коучингові та менторські програми.

Саме неформальна освіта має значний потенціал у розвитку поведінкового та мотиваційного компонентів лідерського потенціалу, оскільки орієнтована на активну взаємодію, рефлексію та практичне відпрацювання лідерських ролей. Зарубіжні дослідники J. Day, R. Boyatzis підкреслюють, що через неформальне навчання формується здатність до адаптивного лідерства та управління змінами.

Отже, неформальна освіта виступає ключовим механізмом прикладного розвитку лідерських компетентностей управлінців.

Інформальна освіта характеризується як спонтанний, непланований процес навчання, що відбувається у повсякденній професійній діяльності та соціальній взаємодії. Вона реалізується через самоосвіту, професійний досвід, участь у проєктах, обмін знаннями з колегами, аналіз управлінських ситуацій і рефлексію власної діяльності.

На думку С. Д. Максименка та Н. Л. Коломінського, саме інформальна освіта забезпечує глибинне засвоєння лідерських якостей, оскільки пов'язана з особистим досвідом, саморозвитком та усвідомленням управлінської ролі. Вона сприяє формуванню лідерської ідентичності та професійної зрілості керівника.

Таким чином, інформальна освіта є безперервним джерелом розвитку лідерського потенціалу, яке доповнює формальні та неформальні освітні впливи (див. табл. 2).

Таблиця 2. Інтеграція лідерських компетентностей у систему підготовки управлінців*

<i>Складові системи підготовки</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Інструменти формування лідерських компетентностей</i>	<i>Очікуваний результат</i>
Стандарти вищої освіти (спеціальність ДЗ «Менеджмент»)	Нормативно визначені програмні результати навчання	Включення лідерських компетентностей до переліку загальних та фахових компетентностей	Системне закріплення лідерства як обов'язкового елемента професійної підготовки
Формальна освіта	Освітні програми ЗВО	Лідерські дисципліни, кейс-методи, проєктне навчання, тренінги	Теоретичне та практичне засвоєння основ лідерства
Неформальна освіта	Тренінги, семінари, сертифікаційні програми	Школи лідерства, воркшопи, коучинг	Розвиток прикладних управлінських навичок
Інформальна освіта	Самоосвіта та досвід	Саморефлексія, менторство, участь у професійних спільнотах	Формування особистісного лідерського стилю

*Сформовано авторами.

Розвиток лідерського потенціалу управлінських кадрів у системі професійної підготовки є багатофакторним процесом, що залежить від поєднання освітніх, організаційних та особистісних чинників. Їх узгоджена дія забезпечує цілісність формування лідерських компетентностей та ефективну реалізацію управлінського потенціалу керівників [3].

Освітні чинники визначають змістове та методичне наповнення професійної підготовки управлінських кадрів. Насамперед йдеться про відповідність освітніх програм сучасним вимогам менеджменту та інтеграцію лідерських компетентностей у результати навчання.

Важливу роль відіграє компетентнісний підхід, який орієнтує навчальний процес не лише на засвоєння знань, а на формування здатності управлінця ефективно діяти в реальних управлінських ситуаціях. За Т. М. Сорочан, саме компетентнісна модель підготовки створює умови для розвитку лідерського потенціалу через поєднання знань, умінь, цінностей і досвіду.

Ефективним освітнім чинником є також застосування інтерактивних методів навчання: тренінгів, кейс-методу, ділових ігор, проєктної та командної роботи. Такі методи сприяють розвитку комунікативних навичок, відповідальності, ініціативності та здатності до лідерської взаємодії, що, за Л. М. Карамушкою, є необхідною умовою формування лідерської компетентності управлінців.

Організаційні чинники відображають умови, у яких відбувається професійна підготовка та подальша діяльність управлінських кадрів. Одним із ключових чинників є підтримання керівництва, яке проявляється у створенні можливостей для навчання, професійного розвитку та реалізації лідерських ініціатив.

Важливе значення має організаційна культура, що сприяє відкритості, довірі, командній роботі та розвитку лідерства на різних рівнях управління. Дослідження О. І. Бондарчук свідчать, що організаційна культура, орієнтована на розвиток персоналу, є потужним каталізатором лідерського потенціалу керівників.

Не менш значущою є кадрова політика, яка має передбачати прозорі механізми відбору, оцінювання та просування управлінських кадрів, орієнтовані на лідерські компетентності. Такий підхід стимулює управлінців до професійного зростання та самореалізації.

Особистісні чинники визначають внутрішню готовність управлінця до розвитку лідерського потенціалу. Ключовим серед них є мотивація до лідерства, яка зумовлює прагнення брати на себе відповідальність, впливати на колектив і досягати управлінських результатів.

Важливу роль відіграє готовність до саморозвитку, що передбачає усвідомлення необхідності безперервного навчання та вдосконалення власних компетентностей. За С. Д. Максименком, саморозвиток є базовою умовою актуалізації особистісного потенціалу керівника.

Значущим чинником є також рефлексія, яка дозволяє управлінцю аналізувати власну діяльність, усвідомлювати сильні сторони та зони розвитку, коригувати лідерську поведінку. Саме рефлексивна здатність забезпечує перехід від формального засвоєння знань до їх усвідомленого застосування в управлінській практиці.

Формування лідерського потенціалу управлінських кадрів у системі професійної підготовки потребує застосування цілеспрямованих інструментів і методів, орієнтованих на розвиток як професійних, так і особистісних характеристик керівника. Сучасні підходи до підготовки управлінців передбачають поєднання навчальних, розвивальних і оцінювальних інструментів, що забезпечує комплексний характер розвитку лідерських компетентностей.

Одним із найефективніших інструментів формування лідерського потенціалу є тренінги лідерства, які спрямовані на розвиток управлінських і комунікативних навичок,

емоційного інтелекту, здатності до прийняття рішень та управління командою. Тренінгові програми дозволяють моделювати управлінські ситуації, сприяють активній взаємодії учасників і формуванню практичного досвіду лідерської поведінки.

Коучинг розглядається як індивідуалізований метод розвитку лідерського потенціалу, що базується на партнерській взаємодії між коучем і управлінцем. Його основною метою є розкриття внутрішніх ресурсів керівника, формування усвідомленості, відповідальності та здатності до самостійного прийняття управлінських рішень. На відміну від тренінгів, коучинг орієнтований на довготривалий розвиток і персональні цілі управління.

Менторинг як інструмент формування лідерського потенціалу передбачає передавання професійного та управлінського досвіду від більш досвідченого керівника до менш досвідченого. Він сприяє формуванню управлінського мислення, професійних цінностей і лідерської ідентичності, а також полегшує адаптацію управлінців до нових ролей і завдань.

Важливе значення у формуванні лідерського потенціалу мають активні методи навчання, що орієнтовані на практичну діяльність та взаємодію учасників освітнього процесу.

Проектне та командне навчання створює умови для розвитку лідерських якостей у процесі спільного досягнення цілей, розподілу ролей і відповідальності. У таких форматах управлінці набувають досвіду лідерської взаємодії, навичок координації та вирішення конфліктів.

Кейс-метод дозволяє аналізувати реальні або змодельовані управлінські ситуації, сприяє розвитку стратегічного мислення, аналітичних здібностей і навичок ухвалення управлінських рішень. Застосування кейсів формує здатність управлінців діяти в умовах невизначеності та багатоваріантності управлінських рішень.

Ділові ігри моделюють управлінську діяльність у безпечному навчальному середовищі, що дозволяє експериментувати з лідерськими стилями, оцінювати наслідки прийнятих рішень і розвивати гнучкість управлінської поведінки.

Важливою складовою формування лідерського потенціалу є системне оцінювання лідерських компетентностей, яке забезпечує зворотний зв'язок і визначення індивідуальних траєкторій розвитку управлінців.

Метод 360° дозволяє оцінити лідерські якості керівника з позицій різних стейкхолдерів (керівників, колег, підлеглих), що сприяє формуванню об'єктивного уявлення про стиль лідерства та рівень управлінської ефективності.

Самооцінювання виступає інструментом розвитку рефлексії та усвідомлення власних сильних сторін і зон розвитку. Вона стимулює внутрішню мотивацію до самовдосконалення та відповідальність за власний професійний розвиток.

Асесмент-центри забезпечують комплексне оцінювання лідерського потенціалу шляхом поєднання різних методів (спостереження, тести, ситуаційні завдання), що дозволяє виявити реальний рівень сформованості лідерських компетентностей та прогнозувати управлінську ефективність.

У системі професійної підготовки управлінських кадрів зберігається низка проблем і обмежень, що знижують ефективність формування лідерських компетентностей. До ключових із них належать формальний характер підготовки, розрив між теорією та управлінською практикою, а також недостатня увага до розвитку «м'яких» навичок.

Однією з основних проблем розвитку лідерського потенціалу управлінських кадрів є формальний підхід до професійної підготовки, за якого навчання зводиться переважно до передавання теоретичних знань і виконання стандартизованих освітніх вимог. У таких умовах розвиток лідерських якостей часто декларується у програмних документах, однак не підкріплюється реальними механізмами їх формування.

Формалізація освітнього процесу призводить до того, що управлінці отримують знання про лідерство, але не мають можливості відпрацювати лідерську поведінку в умовах, наближених до реальної управлінської діяльності. Це знижує практичну цінність професійної підготовки та обмежує можливості актуалізації лідерського потенціалу.

Важливим обмеженням розвитку лідерського потенціалу є недостатній зв'язок між теоретичною підготовкою та реальною управлінською практикою. Навчальні програми часто орієнтовані на класичні моделі менеджменту, які не повною мірою враховують сучасні виклики, зокрема нестабільність середовища, кризові ситуації та потребу в адаптивному лідерстві.

У результаті управлінські кадри стикаються з труднощами під час застосування теоретичних знань у практичній діяльності, що негативно впливає на розвиток їхнього лідерського потенціалу. Відсутність системної взаємодії з практиками, недостатня кількість практикоорієнтованих завдань і реальних управлінських кейсів посилюють цей розрив.

Ще однією суттєвою проблемою є обмежена інтеграція розвитку «м'яких» навичок (soft skills) у зміст професійної підготовки управлінських кадрів. Навчальні програми здебільшого зосереджені на формуванні «жорстких» управлінських компетентностей, пов'язаних із плануванням, контролем і адмініструванням.

Водночас такі лідерські якості, як емоційний інтелект, комунікативні вміння, здатність до мотивації, управління конфліктами та командної взаємодії, часто залишаються поза увагою або розглядаються фрагментарно. Це обмежує можливості формування ефективного лідерства та знижує готовність управлінців до роботи з персоналом у складних організаційних умовах.

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення професійної підготовки управлінців є інституційне закріплення лідерських компетентностей у стандартах освіти та освітньо-професійних програмах. Така інтеграція забезпечує системність формування лідерського потенціалу та його узгодженість з вимогами сучасного менеджменту.

Включення лідерських компетентностей до результатів навчання дозволяє перейти від декларативного підходу до реального оцінювання рівня їх сформованості. Це сприяє орієнтації освітнього процесу на розвиток управлінської відповідальності, стратегічного мислення, комунікативних і мотиваційних здібностей керівників.

Важливим напрямом удосконалення системи професійної підготовки управлінців є гармонійне поєднання теоретичного навчання з практико-орієнтованими формами підготовки. Такий підхід дозволяє подолати розрив між теорією та управлінською практикою та забезпечити застосування набутих знань у реальних управлінських ситуаціях. Реалізація практико-орієнтованого підходу передбачає активне використання кейс-методу, проєктної діяльності, стажувань, управлінських симуляцій та ділових ігор. Це створює умови для формування лідерських навичок у процесі вирішення конкретних управлінських завдань і сприяє розвитку адаптивного лідерства.

Сучасна система професійної підготовки управлінців має орієнтуватися на індивідуальні траєкторії розвитку лідерського потенціалу, що враховують особистісні особливості, професійний досвід і управлінські потреби кожного керівника.

Індивідуалізація підготовки передбачає використання інструментів діагностики лідерських компетентностей, розроблення персональних планів розвитку, застосування коучингу та менторингу. Такий підхід сприяє підвищенню мотивації управлінців до саморозвитку, формуванню рефлексивної позиції та усвідомленого розвитку лідерського потенціалу.

Узагальнення результатів теоретичного аналізу та виявлених проблем професійної підготовки управлінських кадрів дозволило розробити авторську модель безперервного розвитку лідерського потенціалу здобувачів спеціальності 073 «Менеджмент». Модель

ґрунтується на компетентнісному підході, принципах безперервності освіти та інтеграції лідерських компетентностей у стандарти підготовки управлінців. Запропонована модель має трирівневу структуру: нормативно-компетентнісну, освітньо-процесуальну та особистісно-рефлексивну (див. рис. 2).

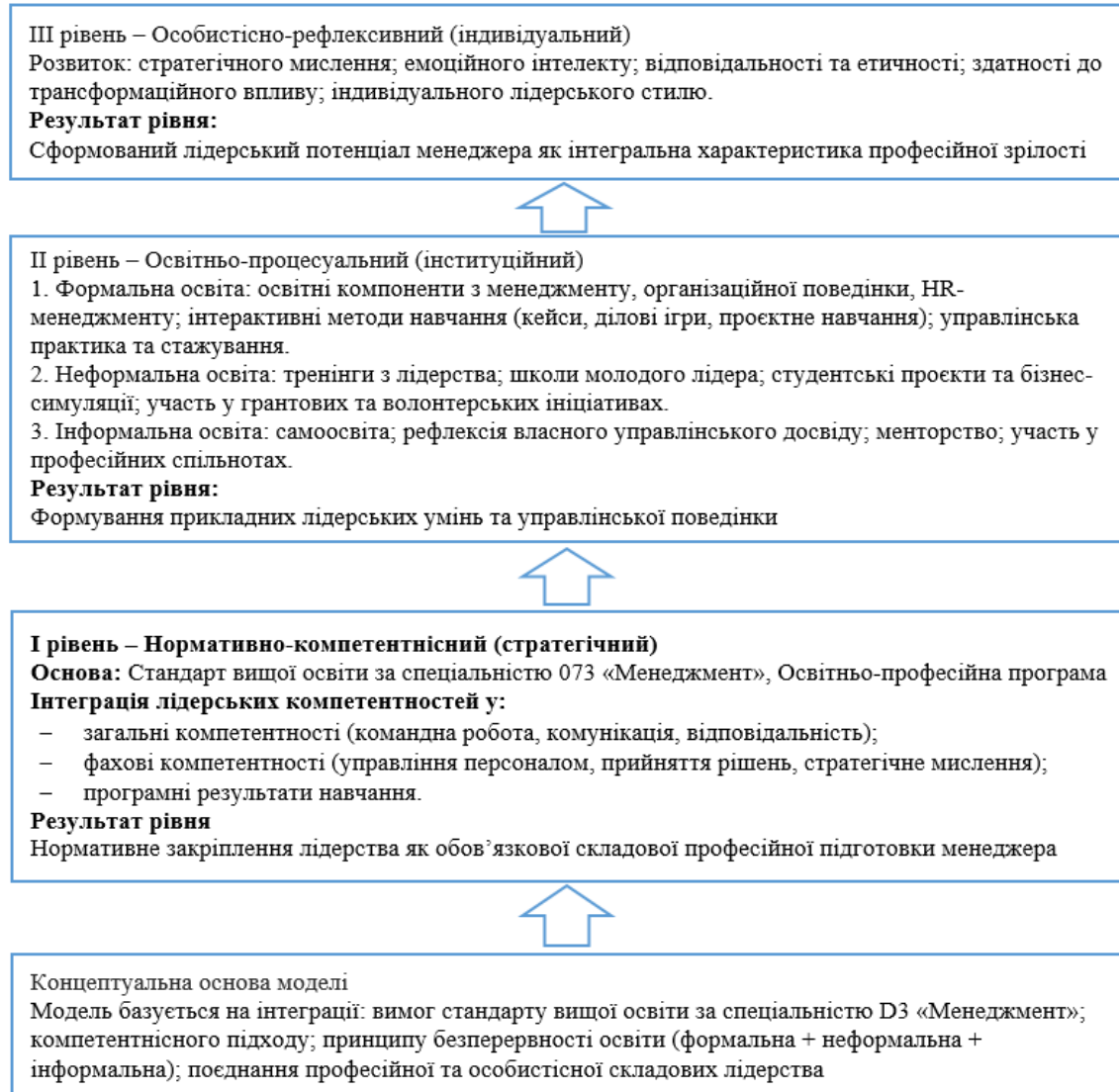


Рисунок 2. Структурні компоненти лідерського потенціалу управлінця*

*Сформовано авторами.

Перший рівень – нормативно-компетентнісний (стратегічний) – передбачає інституційне закріплення лідерських компетентностей у стандарті вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» та відповідних освітньо-професійних програмах. На цьому рівні лідерські компетентності інтегруються в загальні та фахові компетентності, а також у програмні результати навчання. Такий підхід забезпечує системність формування лідерського потенціалу та його узгодженість із сучасними вимогами управлінської діяльності.

Другий рівень – освітньо-процесуальний (інституційний) – реалізується через поєднання формальної, неформальної та інформальної освіти. Формальна освіта забезпечує теоретико-методологічний фундамент лідерства через опанування дисциплін

з менеджменту, організаційної поведінки, стратегічного управління, використання кейс-методу, проєктного та командного навчання. Неформальна освіта (тренінги, коучинг, менторинг, управлінські симуляції) сприяє розвитку поведінкового та мотиваційного компонентів лідерського потенціалу. Інформальна освіта реалізується через професійний досвід, самоосвіту, рефлексію та участь у проєктній діяльності, забезпечуючи глибинне засвоєння лідерських ролей і формування лідерської ідентичності.

Третій рівень – особистісно-рефлексивний (індивідуальний) – орієнтований на розвиток стратегічного мислення, емоційного інтелекту, відповідальності, етичності, готовності до змін і здатності до саморозвитку. Саме на цьому рівні відбувається інтеграція особистісного, когнітивного, поведінкового та мотиваційного компонентів у цілісний лідерський потенціал майбутнього менеджера.

Модель має циклічний характер: Стандарт → Освітній процес → Особистісний розвиток → Професійна практика → Оновлення освітніх компонентів.

Результати особистісного розвитку та управлінської практики зумовлюють оновлення змісту освітніх програм і вдосконалення стандартів підготовки. Таким чином забезпечується: безперервність розвитку, адаптивність системи формування лідерських компетентностей до зміни бізнес-середовища, узгодженість освітніх результатів із потребами ринку праці. Реалізація моделі дозволяє подолати формалізований характер підготовки управлінців, мінімізувати розрив між теорією та практикою, а також забезпечити комплексний розвиток «м'яких» і професійних компетентностей. Її впровадження в систему підготовки здобувачів спеціальності D3 «Менеджмент» сприятиме формуванню конкурентоспроможних управлінців, здатних здійснювати ефективний лідерський вплив в умовах трансформаційних змін.

Висновки. Обґрунтовано доцільність розгляду лідерського потенціалу управління як інтегративного, багатовимірного утворення, що поєднує особистісні, професійні та соціально-психологічні характеристики і відображає здатність та готовність керівника здійснювати лідерський вплив у процесі управлінської діяльності. Доведено, що лідерський потенціал не є статичною властивістю, а може цілеспрямовано формуватися й розвиватися в системі професійної підготовки та практичної управлінської діяльності.

Встановлено, що найпоширенішим і методологічно обґрунтованим у сучасних дослідженнях є підхід до структурування лідерського потенціалу через особистісний, когнітивний, поведінковий та мотиваційний компоненти. З'ясовано, що саме їх взаємодія забезпечує цілісність і результативність лідерства управління: особистісний компонент формує психологічну основу лідерства, когнітивний – інтелектуальну готовність до управління, поведінковий – практичну реалізацію лідерського впливу, а мотиваційний – спрямованість і динаміку розвитку лідерських якостей.

Обґрунтовано, що професійна підготовка управлінських кадрів у сучасних умовах має розглядатися як цілеспрямований, системний і безперервний процес формування управлінських і лідерських якостей, який поєднує освітній, психологічний і практико-орієнтований компоненти. Доведено, що ефективність розвитку лідерського потенціалу значною мірою залежить від інтеграції лідерських компетентностей у зміст освітніх програм, застосування компетентнісного підходу та активних методів навчання.

У статті показано, що розвиток лідерського потенціалу управлінців ґрунтується на поєднанні формальної, неформальної та інформальної освіти, кожна з яких виконує специфічну функцію у формуванні різних компонентів лідерського потенціалу. Формальна освіта забезпечує теоретико-методологічний фундамент лідерства, неформальна – прикладний розвиток поведінкових і мотиваційних компонентів, інформальна – сприяє глибинному особистісному становленню лідера та формуванню лідерської ідентичності.

Виявлено, що розвиток лідерського потенціалу в системі професійної підготовки є багатофакторним процесом, який визначається взаємодією освітніх, організаційних та особистісних чинників. Водночас встановлено наявність низки проблем і обмежень, зокрема формалізованого характеру підготовки, розриву між теорією та управлінською практикою, а також недостатньої уваги до розвитку «м'яких» навичок у навчальних програмах.

Обґрунтовано, що подолання зазначених проблем можливе за умови вдосконалення системи професійної підготовки управлінців шляхом інтеграції лідерських компетентностей у стандарти підготовки, поєднання освітнього та практико-орієнтованого підходів, а також запровадження індивідуальних траєкторій розвитку лідерського потенціалу з використанням сучасних інструментів навчання, розвитку та оцінювання.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з емпіричним вивченням рівня сформованості лідерського потенціалу управлінських кадрів, оцінюванням ефективності конкретних освітніх інструментів та розробленням моделей розвитку лідерства в умовах трансформації сучасних управлінських систем.

Conclusions. As a result of conducted analysis of domestic and foreign scientific approaches, the expediency of considering managers' leadership potential as an integrative, multidimensional entity that combines personal, professional and socio-psychological characteristics and reflects the manager's ability and readiness to exercise leadership influence in the process of management activity is justified. It has been proven that leadership potential is not a static property, but can be purposefully formed and developed in the system of professional training and practical management activities.

It has been established that the most widespread and methodologically justified approach in modern research is the approach to structuring leadership potential through personal, cognitive, behavioral and motivational components. It was found out their interaction that ensures the integrity and effectiveness of the manager's leadership: personal component forms the psychological basis of leadership, cognitive component – intellectual readiness for management, behavioral component – practical implementation of leadership influence, and motivational component – the direction and dynamics of leadership qualities development.

It is substantiated that professional training of management personnel in modern conditions should be considered a purposeful, systematic and continuous process of forming management and leadership qualities, which combines educational, psychological and practice-oriented components. It has been proven that the effectiveness of the development of leadership potential largely depends on integration of leadership competencies into the content of educational programs, the application of a competency approach and active learning methods.

The article shows that the development of leadership potential of managers is based on a combination of formal, non-formal and informal education; each of them performs a specific function in forming various components of leadership potential. Formal education provides theoretical and methodological foundation for leadership, non-formal education – applied development of behavioral and motivational components, informal education – contributes to the in-depth personal formation of a leader and leadership identity.

It was revealed that the development of leadership potential in the professional training system is a multifactorial process determined by interaction of educational, organizational and personal factors. At the same time, a number of problems and limitations have been identified, including the formalized nature of training, the gap between theory and management practice, as well as insufficient attention to development of "soft" skills in educational programs.

It is substantiated that overcoming mentioned problems is possible under the condition of improving the system of managers' professional training by integrating leadership competencies into training standards, combining educational and practice-oriented approaches,

as well as introducing individual trajectories of leadership potential development using modern training, development and assessment tools.

It is advisable to connect the prospects of further research with empirical study of the level of management personnel leadership potential forming, the evaluation of the effectiveness of specific educational tools, and the development of models of leadership development in conditions of modern management systems transformation.

Список використаних джерел

1. Бондарчук О. І. Психологічна підготовка керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін : посібник. К. : Ун-т менеджменту освіти НАПН України, 2014. 194 с. URL: <https://lnk.ua/zN2d8bWe7> (дата звернення: 10.01.2026).
2. Карамушка Л. М., Москальов М. В. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : монографія. Львів : Сполом, 2011, 216 с. URL: <https://surl.li/oqrpgp> (дата звернення: 1.02.2026).
3. Кожушко Л. Ф., Щербаківа А. С. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. 2020. Вип. 4 (92). С. 85–95. URL: <https://lnk.ua/AVM2WuJNo> (дата звернення: 10.01.2026).
4. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) : монографія. Київ : МАУП, 2000, 286 с. URL: <https://lnk.ua/J4ZJnQJ4E> (дата звернення: 15.01.2026).
5. Максименко С. Поняття особистості у психології. Психологія і особистість, (1), 11–17. 2016. DOI: <https://doi.org/10.33989/2226-4078.2016.1.151724>
6. Сорочан Т. М. Відкрита освіта: інноваційні технології та менеджмент: кол. монографія / за наук. ред. М. О. Кириченка, Л. М. Сергеевої. Київ: Інтерсервіс, 2018. 440 с. URL: <https://eir.kristti.com.ua/storage/app/uploads/public/67c/6b2/35a/67c6b235aebc7339569596.pdf> (дата звернення: 10.01.2026).
7. Татенко В. Методологія суб'єктно-вчинкового підходу: соціально-психологічний вимір : монографія. К. : Міленіум, 2017. 184 с. URL: <https://ispp.org.ua/wp-content/uploads/2020/04/mon-Tatenko-2017.pdf> (дата звернення: 10.01.2026).
8. Boyatzis R. E. (2008) Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*. Vol. 27. No. 1. P. 5–12. DOI: <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
9. Hersey P. Management of organizational behavior: leading human resources/ Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, Dewey E. Johnson. 10th ed. 2013. 329 p. URL: <https://www.kenblanchardbooks.com/wp-content/uploads/2017/08/Management-of-Organizational-Behavior-Read-Sample0001.pdf> (дата звернення: 10.01.2026).
10. Kouzes J. M., Posner B. Z. The Leadership Challenge. 6th ed. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2017. 426 p. URL: https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/The%20Leadership%20Challenge_%20How%20to%20Make%20Extraordinary%20Things%20Happen%20in%20Organizations.pdf (дата звернення: 10.01.2026).
11. Lewin K., Lippitt R., White R. K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*. 1939. Vol. 10. P. 271–299. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00224545.1939.9713366> (дата звернення: 10.01.2026). DOI: <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
12. McClelland D. C. Human Motivation. New York : Cambridge University Press, 1985. 663 p. URL: https://assets.cambridge.org/97805213/69510/excerpt/9780521369510_excerpt.pdf (дата звернення: 10.01.2026).

References

1. Bondarchuk O. I. (2014). *Psykhologichna pidhotovka kerivnykiv osvithnikh orhanizatsii do diialnosti v umovakh zmin* [Psychological preparation of heads of educational organizations for activities in conditions of change]: posibnyk. K.: Un-t menedzhmentu osvity NAPN Ukrainy, 194 p. Available at: <https://lnk.ua/zN2d8bWe7> (accessed: 10 January 2026).
2. Karamushka L. M., Moskalov M. V. (2011). *Psykhologhiia pidhotovky maibutnikh menedzheriv do upravlinnia zminamy v orhanizatsii*: [Psychology of training future managers to manage changes in the organization] monohrafiia. Lviv: Spolom, 216 p. Available at: <https://surl.li/oqrpgp> (accessed: 1 February 2026).
3. Kozhushko L. F., Shcherbakova A. S. (2020) *Liderstvo yak peredumova efektyvnoi systemy menedzhmentu orhanizatsii* [Leadership as a prerequisite for an effective management system of the organization]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Ekonomichni nauky* [Bulletin of

- the National University of Water Management and Nature Management. Economic sciences], vol. 4 (92), pp. 85–95. Available at: <https://lnk.ua/AVM2WyJNo> (accessed: 10 January 2026).
4. Kolomynskyi N. L. (2000). *Psykhologhiia menedzhmentu v osviti (sotsialno-psykhologichnyi aspekt)* [Psychology of management in education (social and psychological aspect)]. Monohrafiia. Kyiv: MAUP, 286 p. Available at: <https://lnk.ua/J4ZJnQJ4E> (accessed: 15 January 2026).
5. Maksymenko S. (2016) *Poniattia osobystosti u psykhologhii* [The concept of personality in psychology]. *Psykhologhiia i osobystist* [Psychology and personality], (1), 11–17. DOI: <https://doi.org/10.33989/2226-4078.2016.1.151724>
6. Sorochan T. M. (2018). *Vidkryta osvita: innovatsiini tekhnolohii ta menedzhment* [Open education: innovative technologies and management]: kol. monohrafiia / za nauk. red. M. O. Kyrychenka L. M. Serheievoi. Kyiv: Interservis, 440 P. Available at: <https://eir.kristti.com.ua/storage/app/uploads/public/67c/6b2/35a/67c6b235aebc7339569596.pdf> (accessed: 10 January 2026).
7. Tatenko V. (2017). *Metodolohiia subiektno-vchynkovoho pidkhodu: sotsialno-psykhologichnyi vymir* [The methodology of the subject-act approach: the socio-psychological dimension]: monohrafiia K.: Milenium, 184 p. Available at: <https://ispp.org.ua/wp-content/uploads/2020/04/monTatenko-2017.pdf> (accessed: 10 January 2026).
8. Boyatzis R. E. (2008) Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, vol. 27, no. 1, pp. 5–12. DOI: <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
9. Hersey P. () *Management of organizational behavior: leading human resources/* Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, Dewey E. Johnson. 10th ed., 2013, 329 p. Available at: <https://www.kenblanchardbooks.com/wp-content/uploads/2017/08/Management-of-Organizational-Behavior-Read-Sample0001.pdf> (accessed: 10 January 2026).
10. Kouzes J. M., Posner B. Z. (2017). *The Leadership Challenge*. 6th ed. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 426 p. Available at: https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/The%20Leadership%20Challenge_%20How%20to%20Make%20Extraordinary%20Things%20Happen%20in%20Organizations.pdf (accessed: 10 January 2026).
11. Lewin K., Lippitt R., White R. K. (1939) Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, vol. 10, pp. 271–299. Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00224545.1939.9713366> (accessed: 10 January 2026). DOI: <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
12. McClelland D. C. (1985). *Human Motivation*. New York: Cambridge University Press, 663 p. Available at: https://assets.cambridge.org/97805213/69510/excerpt/9780521369510_excerpt.pdf (accessed: 10 January 2026).