

УДК 378.016:005.336.2:33

DOI: <https://doi.org/10.32342/3041-2196-2026-1-31-7>

С. Ю. КАЛАШНИК,
здобувач ступеня доктора філософії,
спеціальності 015 Професійна освіта (за спеціалізаціями),
ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля» (м. Дніпро, Україна)
<https://orcid.org/0009-0002-5019-3106>

ЛІДЕРСЬКІ ЯКОСТІ, НАВИЧКИ ТА ЛІДЕРСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ МАЙБУТНІХ БАКАЛАВРІВ З ЕКОНОМІКИ: ПОНЯТТЕВО-КАТЕГОРІАЛЬНИЙ АНАЛІЗ

У статті здійснено поняттєво-категоріальний аналіз лідерських якостей, лідерських навичок, лідерської компетентності та лідерського потенціалу майбутніх бакалаврів з економіки. Актуальність дослідження зумовлена тим, що сучасна економічна діяльність потребує від фахівця не лише аналітичної підготовленості, а й здатності ухвалювати обґрунтовані рішення, працювати в команді, комунікувати зі стейкхолдерами, виявляти підприємливість, ініціювати зміни та відповідально впливати на спільний результат.

Установлено, що досліджувані поняття утворюють взаємопов'язаний понятійний ланцюжок, у якому кожен наступний елемент не заперечує попередній, а розширює його зміст. Лідерські якості становлять особистісне підґрунтя лідерської поведінки й охоплюють характеристики, що забезпечують готовність майбутнього фахівця до відповідальної, ініціативної, комунікативно ефективною та результативною професійної дії. Лідерські навички відображають діяльнісний вимір лідерства, оскільки виявляються у здатності організувати командну роботу, аргументувати позицію, презентувати ідеї, приймати рішення, координувати взаємодію та досягати узгодженого результату.

Лідерська компетентність розглядається як інтегрована характеристика особистості майбутнього бакалавра з економіки, що поєднує знання про лідерство, лідерські якості, лідерські навички, ціннісне ставлення до відповідального впливу та досвід організації спільної діяльності. Вона забезпечує перехід від наявності окремих особистісних передумов і практичних умінь до здатності усвідомлено реалізувати лідерську позицію в освітньому й майбутньому професійному середовищі.

Лідерський потенціал потрактовано як ширший динамічний ресурс розвитку й реалізації лідерської позиції майбутнього фахівця економічного профілю. Він охоплює сформовані якості, навички й компетентність, а також мотивацію до професійного зростання, готовність до саморозвитку, ініціювання змін і відповідальної участі в досягненні спільних цілей. Обґрунтовано, що професійна самореалізація майбутнього бакалавра з економіки є практичним виявом актуалізації його лідерського потенціалу в аналітичній, командній, проектній, комунікативній та підприємницькій діяльності.

Ключові слова: лідерство, лідерські якості, лідерські навички, лідерська компетентність, лідерський потенціал, майбутні бакалаври з економіки, професійна підготовка, професійна самореалізація

Постановка проблеми. Сучасна професійна підготовка майбутніх бакалаврів з економіки здійснюється в умовах суттєвої трансформації ринку праці, зростання ролі цифрових технологій, підприємницької активності, командної взаємодії та здатності фахівця діяти в ситуаціях невизначеності. Економіст сьогодні не



обмежується виконанням аналітичних, розрахункових чи обліково-прогностичних функцій. Його професійна діяльність дедалі більше пов'язується з участю в управлінні зміними, розробленням економічних рішень, комунікацією зі стейкхолдерами, організацією командної роботи, презентацією ідей, обґрунтуванням проєктів і відповідальністю за їх реалізацію. У зв'язку з цим актуалізується потреба не лише у формуванні фахових знань і вмінь, а й у розвитку лідерських якостей, лідерських навичок і лідерського потенціалу майбутніх бакалаврів з економіки.

Значущість цієї проблеми підтверджується міжнародними аналітичними матеріалами. За даними *The Future of Jobs Report 2025* Всесвітнього економічного форуму, роботодавці очікують, що до 2030 року зміниться 39% базових навичок працівників; серед провідних навичок сучасного працівника поряд з аналітичним мисленням, стійкістю, гнучкістю й адаптивністю названо лідерство та соціальний вплив. У звіті також зазначено зростання значущості лідерства, управління талантами, сервісної орієнтації, ШІ та великих даних порівняно з попередніми оцінками ринку праці [World Economic Forum, 2025].

Проблема розвитку лідерства в економічній освіті посилюється тим, що сучасна економічна діяльність дедалі частіше потребує не лише індивідуальної професійної компетентності, а й здатності ініціювати зміни, мобілізувати інших, працювати в міждисциплінарних командах і перетворювати ідеї на цінність. Саме такий підхід закладено, зокрема, у європейській рамці підприємницької компетентності *EntreComp*, де підприємливість трактується як здатність діяти на основі можливостей та ідей і створювати цінність для інших, а підприємницьке навчання пов'язується з формальною, неформальною та інформальною освітою [Bacigalupo et al., 2016]. Для майбутніх бакалаврів з економіки це має особливе значення, оскільки їхня професійна підготовка безпосередньо пов'язана з аналізом економічних процесів, прийняттям рішень, прогнозуванням, підприємницьким мисленням і соціально відповідальною економічною поведінкою.

В українському освітньому просторі проблема лідерства також набуває особливої ваги. По-перше, усі освітні програми вищої освіти мають реалізовуватися на засадах компетентнісного підходу, а розвиток освітніх програм узгоджується з міжнародними стандартами та результатами навчання, що відображено в Національній рамці кваліфікацій [Eurydice, 2025]. По-друге, в Україні вже реалізовувалися ініціативи, спрямовані на розвиток лідерського потенціалу вищої освіти. Зокрема, проєкт «Ukraine Higher Education Leadership Development Programme» мав на меті підтримку реформування сектору вищої освіти через розвиток лідерського потенціалу університетів; упродовж 2016–2019 років у ньому взяли участь 40 українських університетів [Кіллінґлі, 2019]. Це свідчить про те, що лідерство поступово усвідомлюється не лише як управлінська характеристика керівника, а і як системний ресурс розвитку освіти, професійної підготовки та інституційних змін.

Водночас у підготовці майбутніх бакалаврів з економіки залишається низка невирішених питань. У науковому й освітньому дискурсі поняття, пов'язані з лідерством, лідерською поведінкою й лідерським потенціалом, часто використовуються як близькі або взаємозамінні, що поняття ускладнює визначення змісту, критеріїв і педагогічних механізмів формування майбутніх лідерів економічної сфери.

Отже, постає наукова проблема, що полягає в необхідності поняттєво-категоріального уточнення сутності та співвідношення лідерських якостей, лідерських навичок і лідерського потенціалу майбутніх бакалаврів з економіки. Її розв'язання є важливим для подальшого обґрунтування змісту професійної підготовки, добору педагогічних умов, методів, форм і засобів розвитку лідерства в майбутніх фахівців економічного профілю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукове осмислення проблеми лідерства має тривалу історію й охоплює різні теоретичні підходи: особистісний, поведінковий, ситуаційний, трансформаційний, ціннісний, компетентнісний та інші. У межах цих підходів лідерство, як зазначають О. Лаврентьева і О. Лебідь [2022], С. Нестуля [2017], О. Романовський [2017], інтерпретується як особистісна властивість, спосіб міжособистісної взаємодії, форма соціального впливу, управлінська функція, здатність до мобілізації спільних зусиль, а також як ресурс професійного й організаційного розвитку.

У сучасних наукових працях досліджуються різні аспекти цієї проблеми: сутність і типологія лідерства [Нестуля О., Нестуля С. & Кононец, 2021], стилі лідерської поведінки

[Стрельников, Лебедик, & Вонсович, 2021], структура лідерської компетентності [Діденко & Костюченко, 2022], психологічні особливості лідера [Брюховецька, 2025], розвиток лідерських якостей у студентської молоді та педагогічні умови формування лідерського потенціалу [Хазієв, 2024; Al-Omari & Sharaah, 2023], зв'язок лідерства з професійною самореалізацією, командною взаємодією, емоційним інтелектом, підприємливістю та управлінською культурою [Фрицюк, 2017; Ebrahimi Mehrabani & Azmi Mohamad, 2015]. Окрему групу становлять дослідження, присвячені підготовці майбутніх фахівців економічного профілю, у яких порушуються питання розвитку професійної відповідальності, комунікативної культури, аналітичного мислення, підприємницької ініціативи, здатності до ухвалення рішень і роботи в команді [Карманенко, 2019; Лаврентьева & Лебідь, 2022; Нестуля, 2017].

У подальшому аналізі доцільно врахувати праці, у яких розкриваються теоретичні засади лідерства, особливості формування лідерських якостей студентів, розвиток лідерських навичок у процесі професійної підготовки, а також підходи до трактування лідерського потенціалу як інтегральної характеристики особистості. Це надасть змогу зіставити наявні наукові позиції та визначити, наскільки узгоджено в них розмежовуються поняття «лідерські якості», «лідерські навички» і «лідерський потенціал».

Водночас попередній огляд наукового доробку засвідчує, що зазначені поняття нерідко використовуються як близькі або частково взаємозамінні. У багатьох дослідженнях лідерські якості описуються через особистісні риси, лідерські навички через поведінкові прояви й практичні вміння, а лідерський потенціал через сукупність ресурсів особистості, однак їх змістові межі не завжди окреслено достатньо чітко. Особливо це стосується професійної підготовки майбутніх бакалаврів з економіки, для яких лідерство має розглядатися не лише як загальна соціальна характеристика, а як складник майбутньої професійної діяльності.

Отже, недостатньо розв'язаною залишається проблема поняттєво-категоріального уточнення сутності та співвідношення лідерських якостей, лідерських навичок і лідерського потенціалу майбутніх бакалаврів з економіки.

Формулювання мети дослідження. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні поняттєво-категоріальних засад дослідження лідерського становлення майбутніх бакалаврів з економіки через уточнення змісту та взаємозв'язку лідерських якостей, лідерських навичок, лідерської компетентності й лідерського потенціалу як чинників їхньої професійної самореалізації.

Методи дослідження. Для досягнення мети використано комплекс теоретичних методів: аналіз наукових джерел з проблем лідерства, лідерських якостей, лідерських навичок, лідерської компетентності та лідерського потенціалу; порівняння і зіставлення наукових підходів до трактування досліджуваних понять; узагальнення для визначення їх змістових меж; систематизацію для встановлення взаємозв'язку між лідерськими якостями, навичками, компетентністю, потенціалом і професійною самореалізацією майбутнього бакалавра з економіки. Окремо застосовано поняттєво-категоріальний аналіз, що дав змогу уточнити зміст досліджуваних понять і визначити їх місце в логіці професійного становлення майбутнього фахівця економічного профілю.

Виклад основного матеріалу. Поняттєво-категоріальний аналіз лідерських якостей, лідерських навичок і лідерського потенціалу майбутніх бакалаврів з економіки доцільно здійснювати з урахуванням того, що проблема лідерства в сучасній вищій освіті розглядається не ізольовано, а в контексті професійного становлення, розвитку суб'єктності, здатності до командної взаємодії, прийняття рішень і впливу на спільну діяльність. У науковій літературі лідерство трактується як багатомірне явище, що поєднує особистісний, соціально-психологічний, управлінський і діяльнісний аспекти [Романовський, 2017]. Саме тому аналіз зазначених понять потребує не лише з'ясування їхнього змісту, а й визначення меж між ними.

Для майбутніх бакалаврів з економіки лідерство набуває конкретного професійного змісту, оскільки пов'язується не лише з особистісною активністю чи здатністю впливати на інших, а й з готовністю діяти в типових для економічної сфери ситуаціях. Ідеться про аналіз економічної інформації, обґрунтування рішень, організацію командної роботи, участь у проєктах, комунікацію зі стейкхолдерами, підприємливість і здатність до професійного

саморозвитку. Саме в цих видах діяльності лідерські якості, навички, компетентність і потенціал набувають практичного значення [Лаврентьева & Лебідь, 2022].

Узагальнені професійні сфери вияву лідерства майбутніх бакалаврів з економіки подано в таблиці 1.

Таблиця 1

Професійні сфери вияву лідерства майбутніх бакалаврів з економіки

| Сфера вияву | Зміст | Очікуваний результат |
|-------------------------------|---|---|
| Аналітична діяльність | здатність бачити проблему, оцінювати ризики, обґрунтовувати рішення | прийняття аргументованих економічних рішень |
| Командна робота | організація взаємодії, розподіл ролей, підтримка спільної відповідальності | командна результативність |
| Проектна діяльність | ініціювання ідей, планування, презентація й реалізація економічних проєктів | практична реалізація професійних ініціатив |
| Комунікація зі стейкхолдерами | переговори, аргументація, публічне представлення позиції | ефективна професійна комунікація |
| Професійний саморозвиток | рефлексія, самооцінювання, готовність до змін | побудова індивідуальної траєкторії професійного зростання |

Наведені сфери засвідчують, що лідерство майбутнього бакалавра з економіки має не абстрактний, а професійно орієнтований зміст. Воно виявляється через особистісну готовність до відповідальної дії, практичну здатність організувати взаємодію, приймати рішення, комунікувати й досягати спільного результату. Тому далі здійснимо поняттєво-категоріальний аналіз задля розмежування понять «лідерські якості», «лідерські навички», «лідерська компетентність» і «лідерський потенціал».

Лідерські якості доцільно розглядати як відносно стійкі особистісні характеристики, що створюють внутрішні передумови для лідерської поведінки. А. Хазієв [2024], узагальнюючи вітчизняні й зарубіжні підходи, наголошує, що відсутність єдиного трактування сутності лідерства зумовлює варіативність переліку лідерських якостей у різних наукових школах. У контексті підготовки студентів економічних університетів В. Карманенко конкретизує лідерські якості як риси, що забезпечують здатність особистості виокремлюватися в конкретній справі, ухвалювати відповідальні рішення в значущих ситуаціях, використовувати інноваційні підходи до розв'язання проблем, впливати на інших у напрямі досягнення спільних цілей і створювати позитивну соціально-психологічну атмосферу в колективі. Дослідник обґрунтовує такі критерії та показники сформованості лідерських якостей студентів економічних університетів: особистісний, що охоплює ерудованість, активність, рішучість, упевненість у собі; професійно-управлінський, представлений наполегливістю, ініціативністю, працьовитістю, самостійністю, організованістю, творчим підходом; командно-лідерський, що включає товарищівість, уміння переконувати, емоційну привабливість, спостережливість, самоконтроль, уміння налаштовувати позитивну атмосферу в колективі. У такому розумінні лідерські якості студентів постають як динамічне професійно-особистісне утворення, що формується в процесі професійної підготовки у закладі вищої освіти [Карманенко, 2019, с. 3-4].

У працях О. Нестулі, С. Нестулі та Н. Кононец [2021] лідерство розглядається в освітньому й управлінському контекстах, зокрема крізь призму розвитку особистісних, командно-лідерських якостей і практичних навичок майбутнього фахівця. Такий підхід дає змогу перейти від характеристики лідерських якостей як особистісного підґрунтя лідерської поведінки до розуміння лідерства як здатності діяти в команді, організувати спільну діяльність, впливати на інших і відповідально досягати поставлених цілей.

Для майбутніх бакалаврів з економіки *лідерські якості* мають професійно забарвлений зміст. Вони не можуть розглядатися лише як загальні риси «активної особистості». У контексті економічної освіти відповідальність пов'язується з наслідками економічних рішень; ініціативність з підприємливістю й пошуком можливостей; комунікативність із переговорами, презентацією ідей і взаємодією зі стейкхолдерами; здатність до адаптації з динамікою ринку праці, цифровізацією та змінами в економічному середовищі; аналітичність із умінням працювати з даними, прогнозами й ризиками. Тому лідерські якості майбутнього бакалавра з економіки слід тлумачити як особистісні характеристики,

що забезпечують готовність до ініціативної, відповідальної, комунікативно ефективною та соціально значущою професійною поведінки в економічній сфері.

На відміну від якостей, *лідерські навички* мають більш виражений діяльнісний характер. Вони виявляються не в потенційній схильності особистості до лідерства, а в здатності діяти в конкретних ситуаціях: організувати командну роботу, розподіляти завдання, вести переговори, аргументувати позицію, презентувати результати, управляти конфліктами, приймати рішення, підтримувати мотивацію групи, брати участь у проєктній діяльності [Стрельников, Лебедик, & Вонсович, 2021]. Зарубіжні дослідження студентського лідерства також підтверджують, що лідерські навички студентів розвиваються в університетському середовищі через участь у студентських клубах, спільнотах, освітніх програмах і практиках взаємодії [Ebrahimi Mehrabani & Azmi Mohamad, 2015]. Зокрема, у порівняльному дослідженні студентів бакалаврату в університетах Йорданії та Оману встановлено, що участь у студентських клубах позитивно впливає на розвиток лідерських навичок за всіма п'ятьма вимірами застосованого інструментарію S-LPI [Al-Omari & Sharaah, 2023].

Отже, лідерські навички майбутніх бакалаврів з економіки можна визначити як сформовані в освітньому процесі й професійно орієнтованій діяльності способи дії, що забезпечують ефективну взаємодію, організацію спільної роботи, прийняття економічно обґрунтованих рішень, комунікацію, презентацію ідей і досягнення спільного результату. Якщо лідерські якості переважно характеризують особистісну основу лідерства, то лідерські навички відображають його практичне виявлення.

Ширшим поняттям є *лідерський потенціал*. У дослідженнях С. Нестулі [2017] базовими елементами лідерського потенціалу студентів визначено лідерські потреби, лідерські можливості, лідерські цінності та засоби. Такий підхід є важливим, оскільки надає змогу розглядати потенціал не як просту суму якостей або навичок, а як ресурсну характеристику особистості, яка може розвиватися, актуалізуватися й реалізовуватися в різних видах діяльності.

У контексті професійної підготовки майбутніх бакалаврів з економіки *лідерський потенціал* доцільно тлумачити як інтегральний динамічний ресурс особистості, що охоплює лідерські якості, лідерські навички, мотивацію до впливу й відповідальної дії, ціннісні орієнтації, професійні знання, досвід командної та проєктної роботи, здатність до саморозвитку й реалізації ініціатив в економічній сфері. На відміну від лідерських якостей, потенціал не є лише характеристикою особистості; порівняно з лідерськими навичками, він не зводиться тільки до сформованих способів дії. Його сутність полягає в можливості майбутнього фахівця реалізувати себе як суб'єкта впливу, організації, відповідального прийняття рішень і професійного розвитку [Брюховецька, 2025].

Таким чином, у межах поняттєво-категоріального аналізу можна запропонувати таке співвідношення досліджуваних понять: *лідерські якості* становлять особистісну основу лідерства; *лідерські навички* відображають практичну здатність до лідерської дії; *лідерський потенціал* інтегрує якості, навички, мотиваційно-ціннісні орієнтири, професійний досвід і можливості подальшого розвитку. Для майбутніх бакалаврів з економіки це співвідношення має особливе значення, оскільки їхня професійна діяльність передбачає не лише економічний аналіз, а й комунікацію, командну взаємодію, управління змінами, підприємливість і соціальну відповідальність.

У логіці поняттєво-категоріального аналізу важливим є звернення до поняття *лідерської компетентності*, яке дає змогу уточнити співвідношення лідерських якостей, лідерських навичок і лідерського потенціалу майбутніх бакалаврів з економіки. *Лідерська компетентність* не є тотожною лідерським якостям, оскільки не обмежується особистісними характеристиками. Водночас вона не зводиться лише до лідерських навичок, адже передбачає не тільки здатність виконувати певні дії, а й усвідомлення їх ціннісного, комунікативного, організаційного та професійного змісту.

У наукових працях лідерська компетентність розглядається як інтегральна характеристика особистості, що охоплює знання про сутність лідерства, ціннісне ставлення до відповідального впливу, здатність до організації спільної діяльності, комунікації, прийняття рішень, саморегуляції та взаємодії з іншими [Діденко & Костюченко, 2022]. Зокрема, О. Нестуля, С. Нестуля і Н. Кононець [2021] убачають такі структурні компоненти лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту як когнітивний, інтегративно-діяльнісний та особистісний компоненти, що уособлюються названі вище якості й риси.

Для майбутніх бакалаврів з економіки лідерська компетентність має виразне професійне спрямування. Вона виявляється у здатності аналізувати економічні ситуації, аргументувати власну позицію, організувати командну роботу, брати участь у розробленні й реалізації проєктів, комунікувати зі стейкхолдерами, приймати обґрунтовані рішення та відповідально діяти в умовах невизначеності. Тому її формування не може бути обмежене засвоєнням теоретичних знань про лідерство. Воно потребує включення здобувачів вищої освіти в активну навчальну, проєктну, дослідницьку, комунікативну та практико орієнтовану діяльність [Лаврентьева & Лебідь, 2022].

Отже, лідерська компетентність майбутніх бакалаврів з економіки може бути потрактована як інтегрована професійно значуща характеристика, що поєднує лідерські якості, лідерські навички, знання про лідерство, ціннісну налаштованість на відповідальну взаємодію та досвід організації спільної діяльності. Саме вона забезпечує перехід від наявності окремих особистісних передумов лідерства до їх усвідомленого й результативного застосування у професійному контексті.

Співвідношення лідерських якостей, лідерських навичок, лідерської компетентності та лідерського потенціалу майбутніх бакалаврів з економіки доцільно розглядати не як механічну сукупність понять, а як послідовну й водночас взаємопов'язану систему професійного становлення особистості. Лідерські якості створюють особистісне підґрунтя для вияву лідерства; лідерські навички забезпечують його практичну реалізацію в ситуаціях навчальної, командної, проєктної та професійної взаємодії; лідерська компетентність інтегрує особистісні, когнітивні, ціннісні й діяльнісні складники; лідерський потенціал відображає ширші можливості подальшого розвитку, актуалізації та професійного застосування цих ресурсів.

У такій логіці лідерський потенціал майбутнього бакалавра з економіки виступає не кінцевим результатом, а динамічним ресурсом професійної самореалізації. Його розвиток забезпечує здатність майбутнього фахівця не лише виконувати професійні завдання, а й ініціювати зміни, приймати відповідальні економічні рішення, працювати в команді, впливати на спільний результат, презентувати ідеї, взаємодіяти зі стейкхолдерами та вибудовувати індивідуальну траєкторію професійного зростання.

Зазначене співвідношення понять можна подати у вигляді інтегративної моделі (рис. 1), у якій лідерські якості, лідерські навички і лідерська компетентність становлять взаємопов'язані складники формування лідерського потенціалу, а його практичним виявом стає професійна самореалізація майбутнього бакалавра з економіки.



Рис. 1. Інтегративна модель лідерського становлення майбутнього бакалавра з економіки

Після узагальнення взаємозв'язку досліджуваних понять доцільно конкретизувати їх змістове наповнення. Це важливо з огляду на те, що лідерські якості, лідерські навички, лідерська компетентність і лідерський потенціал нерідко розглядаються як близькі, але не тотожні категорії. Їх розмежування дає змогу уникнути поняттєвого дублювання й водночас показати внутрішню логіку лідерського становлення майбутнього бакалавра з економіки.

У таблиці 2 подано узагальнене співвідношення зазначених понять за трьома параметрами: сутнісною характеристикою, змістовим наповненням і професійно орієнтованими проявами. Такий підхід дає змогу простежити перехід від особистісних передумов лідерства до його практичного вияву, інтеграції в лідерську компетентність і подальшої реалізації в межах лідерського потенціалу.

Таблиця 2

Поняттєво-змістове співвідношення лідерських якостей, лідерських навичок, лідерської компетентності та лідерського потенціалу майбутніх бакалаврів з економіки

| Категорія | Сутнісна характеристика | Змістове наповнення | Професійно орієнтовані прояви |
|--------------------------|--|---|---|
| Лідерські якості | Відносно стійкі особистісні характеристики, що створюють основу для лідерської поведінки | Відповідальність, ініціативність, цілеспрямованість, емоційна стійкість, комунікативність, впевненість, здатність до саморегуляції | Готовність брати відповідальність за економічні рішення, виявляти ініціативу, аргументувати позицію, діяти в умовах невизначеності |
| Лідерські навички | Сформовані способи дії, що забезпечують практичний вияв лідерства у взаємодії | Командна взаємодія, аргументація, прийняття рішень, організація роботи, презентація ідей, управління конфліктами, переговори | Участь у командних проєктах, розподіл завдань, представлення економічних рішень, комунікація зі стейкхолдерами |
| Лідерська компетентність | Інтегрована характеристика, що поєднує знання, якості, навички, цінності й досвід лідерської взаємодії | Знання про лідерство, ціннісне ставлення до відповідального впливу, досвід командної діяльності, здатність до організації спільної роботи | Здатність діяти як суб'єкт професійної взаємодії, організувати роботу групи, приймати обґрунтовані рішення, досягати спільного результату |
| Лідерський потенціал | Динамічний ресурс розвитку й реалізації лідерської позиції в освітньому та професійному середовищі | Мотивація до лідерства, можливості саморозвитку, професійні знання, особистісні ресурси, досвід, готовність до змін | Актуалізація лідерської позиції в майбутній професійній діяльності, ініціювання змін, підприємливість, професійне зростання |

З огляду на це, професійна самореалізація майбутнього бакалавра з економіки є практичним розкриття особистісних, професійних і лідерських ресурсів у майбутній економічній діяльності. Вона виявляється у здатності ухвалювати обґрунтовані рішення, працювати в команді, ініціювати зміни, комунікувати зі стейкхолдерами та вибудовувати траєкторію професійного зростання [Фрицюк, 2017]. Отже, лідерський потенціал постає одним із чинників професійної самореалізації, оскільки забезпечує перехід від сформованих якостей, навичок і компетентності до їх результативного застосування у професійно значущих ситуаціях.

Висновки. Проведений поняттєво-категоріальний аналіз засвідчив, що лідерські якості, лідерські навички, лідерська компетентність і лідерський потенціал майбутніх бакалаврів з економіки є взаємопов'язаними, але не тотожними поняттями. Їх розмежування має принципове значення для уточнення змісту професійної підготовки, оскільки дає змогу уникнути ототожнення особистісних характеристик, практичних способів дії, інтегрованої здатності до лідерської взаємодії та ширшого ресурсу професійного розвитку.

Лідерські якості доцільно розглядати як особистісну основу лідерської поведінки майбутнього фахівця економічного профілю. Вони виявляються у відповідальності, ініціативності, цілеспрямованості, комунікативності, емоційній стійкості, здатності до саморегуляції та готовності брати участь у досягненні спільного результату. Лідерські навички, своєю чергою, мають діяльнісний характер і забезпечують практичний вияв лідерства в командній, проектній, аналітичній, комунікативній та професійно орієнтованій діяльності.

Лідерська компетентність майбутніх бакалаврів з економіки постає як інтегрована характеристика, що поєднує знання про лідерство, лідерські якості, лідерські навички, ціннісне ставлення до відповідального впливу та досвід організації спільної діяльності. Вона забезпечує перехід від окремих особистісних передумов і практичних умінь до здатності усвідомлено реалізовувати лідерську позицію в освітньому й майбутньому професійному середовищі.

Лідерський потенціал є ширшим динамічним утворенням, що охоплює наявні й перспективні можливості розвитку особистості як суб'єкта професійної діяльності. У підготовці майбутніх бакалаврів з економіки він пов'язується зі здатністю аналізувати економічні ситуації, обґрунтовувати рішення, організовувати командну роботу, комунікувати зі стейкхолдерами, виявляти підприємливість, ініціювати зміни та вибудовувати індивідуальну траєкторію професійного зростання.

Отже, лідерський потенціал майбутніх бакалаврів з економіки доцільно розглядати як ресурс їхньої професійної самореалізації. Його формування потребує не фрагментарного розвитку окремих якостей або навичок, а цілісної організації освітнього процесу, що забезпечує поєднання теоретичної підготовки, практико орієнтованої діяльності, командної взаємодії, проектної роботи, рефлексії та професійного саморозвитку.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на обґрунтування педагогічних умов, критеріїв і методичного інструментарію формування лідерського потенціалу майбутніх бакалаврів з економіки.

Список використаних джерел

Брюховецька, О. В. (2025). Розвиток лідерських якостей майбутніх фахівців у процесі навчання в закладах вищої освіти. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Соціальні та поведінкові науки; управління та адміністрування»*, 33(62), 27–48. [https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-33\(62\)-27-48](https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-33(62)-27-48)

Діденко, О., & Костюченко, М. (2022). Лідерська компетентність як предмет наукових досліджень. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: педагогічні науки*, 29(2), 208–221. <https://doi.org/10.32453/pedzbirnyk.v29i2.1046>

Карманенко, В. В. (2019). *Педагогічні умови розвитку лідерських якостей у студентів економічних університетів* [Дисертація кандидата педагогічних наук, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини]. Умань. Відновлено з https://nauka.udpu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Dis_Karmanenko-%D0%BE%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BB%D1%8E%D0%B4%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf

Кіллінглі, П. (2019). *Програма розвитку лідерського потенціалу університетів України: Оцінка впливу*. Британська Рада в Україні. Відновлено з https://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/evaluation_of_impact_ukr.pdf

Лаврентьева, О. О., & Лебідь, О. В. (2022). Актуалізація та розвиток компетентності лідерства студентів економічних спеціальностей у процесі професійної підготовки. *Науковий вісник Льотної академії. Серія: Педагогічні науки*, 11, 116–125. <https://doi.org/10.33251/2522-1477-2022-11-116-124>

Нестуля, О. О., Нестуля, С. І., & Кононець, Н. В. (2021). *Дидактика лідерства. Сучасні погляди на формування лідерської компетентності здобувачів вищої освіти*. Полтава: ПУЕТ. <https://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/11478/3/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F%20%D0%9D%D0%B5%D1%81%D1%82%D1%83%D0%BB%D1%8F.pdf>

Нестуля, С. І. (2017). Практика реалізації лідерського підходу до підготовки фахівців нового покоління в ПУЕТ. *Засоби навчальної та науково-дослідної роботи*, 49, 154–165. <http://doi.org/10.5281/zenodo.1319826>

Романовський, О. Г. (Ред.). (2017). *Лідерські якості в професійній діяльності*. Харків: НТУ «ХПІ».

Стрельников, В. Ю., Лебедик, Л. В., & Вонсович, Л. О. (2021). Формування лідерських навичок майбутніх фахівців у закладах вищої і фахової передвищої освіти. *Гуманізація навчально-виховного процесу*, 1 (100), 34–44. <https://doi.org/10.31865/2077-1827.1002021.245391>

Фрицюк, В. А. (2017). Методологічні підходи до вивчення проблеми професійного саморозвитку майбутнього фахівця. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*, 6, 160–167.

Хазієв, А. В. (2024). Особливості формування лідерських якостей у майбутніх психологів у закладах вищої освіти: аналіз вітчизняних та зарубіжних наукових досліджень. *Теорія і практика управління соціальними системами*, 1, 74–88. <https://doi.org/10.20998/2078-7782.2024.1.06>

Al-Omari, A. A., & Sharaah, A. A. (2023). Leadership skills of undergraduate students at Hashemite University in Jordan: Differences by sex, college, and club membership. *International Journal of Research in Education and Science*, 6(4), 125–144. Retrieved from <https://www.iafh.net/index.php/IJRES/en/article/view/419/290>

Bacigalupo, M., Kamylylis, P., Punie, Y., & Van den Brande, G. (2016). *EntreComp: The entrepreneurship competence framework*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2791/593884>

Ebrahimi Mehrabani, S., & Azmi Mohamad, N. (2015). New approach to leadership skills development (developing a model and measure). *Journal of Management Development*, 34(7), 821–853. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2013-0046>

Eurydice. (2025). *National qualifications framework*. <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurypedia/ukraine/national-qualifications-framework>

World Economic Forum. (2025). *The Future of Jobs Report 2025*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>

References

Al-Omari, A. A., & Sharaah, A. A. Leadership skills of undergraduate students at Hashemite University in Jordan: Differences by sex, college, and club membership. *International Journal of Research in Education and Science*, 2023, vol. 6, no. 4, pp. 125–144. Available at: <https://www.iafh.net/index.php/IJRES/en/article/view/419/290> (Accessed 15 March 2026).

Bacigalupo, M., Kamylylis, P., Punie, Y., & Van den Brande, G. (2016). *EntreComp: The entrepreneurship competence framework*. Luxembourg, Publications Office of the European Union, 39 p. doi: 10.2791/593884

Brukhovetska, O. Development of leadership qualities of future specialists in the process of learning at higher education institutions. *Management and Administration. Series Social and Behavioral Sciences*, 2025, issues 33 (62), pp. 27–48. [https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-33\(62\)-27-48](https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-33(62)-27-48) (In Ukrainian).

Didenko, O., & Kostyuchenko, M. Leadership competence as a subject of scientific research. *Collection of Scientific Works of the National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine. Series: Pedagogical Sciences*, 2022, vol. 29, no. 2, pp. 208–221. doi: 10.32453/pedzbiirnyk.v29i2.1046 (In Ukrainian).

Ebrahimi Mehrabani, S., & Azmi Mohamad, N. New approach to leadership skills development (developing a model and measure). *Journal of Management Development*, 2015, vol. 34, issue 7, pp. 821–853. doi: 10.1108/JMD-03-2013-0046

Eurydice. (2025). *National qualifications framework*. Available at: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurypedia/ukraine/national-qualifications-framework> (Accessed 15 March 2026).

Frytsiuk, V. A. Methodological approaches to study the problem of professional self-development of the future specialist. *Visnyk of Vinnytsia Politechnical Institute*, 2017, no. 6, pp. 160–167. (In Ukrainian).

Karmanenko, V. V. (2019). *Pedahohichni umovy rozvytku liderskykh yakostei u studentiv ekonomichnykh universytetiv*. Diss. kand. ped. nauk [Pedagogical conditions for the development of leadership qualities in students of economic universities. Cand. ped. sci. diss]. Uman, 274 p. Available at: https://nauka.udpu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Dis_Karmanenko-%D0%BE%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BB%D1%8E%D0%B4%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf (Accessed 15 March 2026). (In Ukrainian).

Khaziyeu, A. Peculiarities of formation of leadership qualities in future psychologists in institutions of higher education: analysis of domestic and foreign scientific research. *Theory and Practice of Social Systems Management*, 2024, no. 1, pp. 74–88. doi: 10.20998/2078-7782.2024.1.06 (In Ukrainian).

Killingley, P. (2019). *Ukraine Higher Education Leadership Development Programme: Impact Report*. Available at: https://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/evaluation_of_impact_eng.pdf (Accessed 15 March 2026).

Lavrentieva, O., & Lebid, O. The leadership competence actualization and development of economic area of expertise students during their professional training process. *Scientific Bulletin of Flight Academy. Section: Pedagogical Sciences*, 2022, issue 11, pp. 116–125. doi: 10.33251/2522-1477-2022-11-116-124 (In Ukrainian).

Nestulia, O. O., Nestulia, S. I., & Kononets, N. V. (2021). *Dydaktyka liderstva. Suchasni pohliady na formuvannia liderskoi kompetentnosti здобувачив вищої освіти* [Didactics of leadership: Modern views on the formation of leadership competence in higher education students]. Poltava, PUET Publ., 591 p. Available at: <https://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/11478/3/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F%20%D0%9D%D0%B5%D1%81%D1%82%D1%83%D0%BB%D1%8F.pdf> (Accessed 15 March 2026). (In Ukrainian).

Nestulia, S. I. Practice for implementing the leadership approach to preparation of the new generation professionals in PUET. *Zasoby navchalnoi ta naukovo-doslidnoi roboty* [Educational and Research Tools], 2017, no. 49, pp. 154–165. doi: 10.5281/zenodo.1319826 (In Ukrainian).

Romanovsky, O. G. (Ed.). (2017). *Liderski yakosti v profesiinii diialnosti* [Leadership qualities in professional activity]. Kharkiv, NTU “KhPI” Publ., 143 p. (In Ukrainian).

Strelnikov, V. Yu., Lebedyk, L. V., & Vonsovykh, L. O. Formation of leadership skills of future professionals in institutions of higher and professional preliminary education. *Humanizatsiia navchalno-vykhovnoho protsesu* [Humanization of the Educational Process], 2021, no. 1 (100), pp. 34–44. doi: 10.31865/2077-1827.1002021.245391 (In Ukrainian).

World Economic Forum. (2025). *The Future of Jobs Report 2025*. Available at: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/> (Accessed 15 March 2026).

LEADERSHIP QUALITIES, SKILLS, AND LEADERSHIP POTENTIAL OF FUTURE BACHELOR'S STUDENTS IN ECONOMICS: A CONCEPTUAL AND CATEGORICAL ANALYSIS

Serhii Kalashnyk, PhD Student, Specialty 015 Professional Education (by specializations), Alfred Nobel University, Dnipro, Ukraine.

E-mail: helav68@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0002-5019-3106>

DOI: <https://doi.org/10.32342/3041-2196-2026-1-31-7>

Keywords: leadership, leadership qualities, leadership skills, leadership competence, leadership potential, future bachelors in economics, professional training, professional self-realisation

The article presents a conceptual and categorical analysis of leadership qualities, leadership skills, leadership competence and leadership potential of future bachelor's students in economics. The relevance of the study is determined by the fact that contemporary economic activity requires a specialist not only to possess analytical preparedness, but also to be capable of making well-grounded decisions, working in a team, communicating with stakeholders, demonstrating enterprise, initiating change and responsibly influencing a common outcome.

The aim of the study is to substantiate the conceptual and categorical foundations for examining the leadership development of future bachelor's students in economics by clarifying the content and

interrelation of leadership qualities, leadership skills, leadership competence and leadership potential as factors in their professional self-realisation.

*A set of theoretical **methods** was used: analysis of scholarly sources on leadership, leadership qualities, leadership skills, leadership competence, and leadership potential; comparison and juxtaposition of scholarly approaches to the interpretation of the concepts under study; generalisation to determine their semantic boundaries; and systematisation to establish the interrelation between leadership qualities, skills, competence, potential, and the professional self-realisation of future bachelor's students in economics. Conceptual and categorical analysis was also applied, which made it possible to clarify the content of the concepts under study and determine their place in the logic of the professional development of future specialists in the field of economics.*

It has been established that the concepts under study form an interconnected conceptual chain in which each subsequent element does not negate the previous one, but expands its content. Leadership qualities constitute the personal basis of leadership behaviour and include characteristics that ensure the future specialist's readiness for responsible, initiative-taking, communicatively effective and productive professional action. Leadership skills reflect the activity-based dimension of leadership, as they are manifested in the ability to organise teamwork, argue one's position, present ideas, make decisions, coordinate interaction and achieve an agreed result.

Leadership competence is considered as an integrated characteristic of the personality of a future bachelor's student in economics, combining knowledge about leadership, leadership qualities, leadership skills, a value-based attitude towards responsible influence, and experience in organising joint activity. It ensures the transition from the presence of individual personal prerequisites and practical abilities to the capacity to consciously implement a leadership position in the educational and future professional environment.

Leadership potential is interpreted as a broader dynamic resource for the development and implementation of the leadership position of a future specialist in the field of economics. It encompasses formed qualities, skills and competence, as well as motivation for professional growth, readiness for self-development, initiation of change, and responsible participation in achieving common goals. It is substantiated that the professional self-realisation of a future bachelor's student in economics is a practical manifestation of the actualisation of their leadership potential in analytical, team-based, project, communicative and entrepreneurial activities.

Conclusions. *The proposed conceptual chain makes it possible to present holistically the logic of the leadership development of a future bachelor's student in economics: from the personal prerequisites of leadership behaviour through the formed ways of leadership action and an integrated capacity for responsible influence to the actualisation of leadership potential in professional self-realisation. This approach contributes to a clearer differentiation of the concepts under study and, at the same time, demonstrates their interdependence within the system of professional training of specialists in the field of economics.*

Дата надходження до редакції / Submitted: 03.03.26

Дата прийняття до публікації / Accepted: 21.04.26

Дата публікації / Published: 15.06.26