

Хмельницький національний університет
Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

Гарбузюк Олександра Олександрівна

УДК 005.32:005.95/.96:331.5-051

ДИСЕРТАЦІЯ


Управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб

073 – Менеджмент

07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело


_____ Гарбузюк О. О.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник: Рудніченко Євгеній Миколайович, доктор економічних наук, професор

Хмельницький – 2026

АНОТАЦІЯ

Гарбузюк О. О. Управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 «Менеджмент». – Хмельницький національний університет, Хмельницький, 2026.

Дисертаційна робота присвячена вирішенню наукового завдання, що полягає у розробленні теоретичних, науково-методичних і практичних основ управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб.

У першому розділі дисертації «Теоретичні основи управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб» досліджено еволюцію наукових підходів до теорії лідерства, охарактеризовано самозайнятність як специфічне середовище формування та розвитку лідерських якостей, деталізовано управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб на основі інтеграції функцій менеджменту та самолідерства.

Досліджено розвиток концептуальних підходів до розуміння лідерства, визначено ключові елементи лідерства в працях зарубіжних психологів, соціологів, філософів, політологів. Сформовано авторське визначення терміну «лідерство» як здатність особи впливати на власну поведінку та поведінку інших осіб на основі усвідомлення, узгодження та гармонізації індивідуальних і групових інтересів, а також спрямовувати та надихати на досягнення мети. Це процес, що об'єднує навички саморегуляції, цілеспрямованості, координації, мотивації, взаємодії, співпраці, ухвалення рішень і адаптації до змін задля розвитку організації або власної справи.

В сучасних умовах самозайнятність постає як багатовимірний соціально-економічний феномен, що виходить за межі традиційного розуміння форми зайнятості та набуває ознак структурного детермінанта розвитку економічної системи. Сутність самозайнятності найбільш повно розкривається через її

діалектичне протиставлення зайнятості за наймом, що дозволяє ідентифікувати ключові відмінності між ними за критеріями економічної свободи, відповідальності, стабільності доходів та рівня соціального захисту. Водночас ці форми є взаємодоповнюючими елементами ринку праці, що перебувають у стані постійної взаємодії та трансформації.

Самозайнятість запропоновано розглядати в трьох взаємопов'язаних площинах – нормативно-правовій, соціально-економічній та науково-методологічній, що дозволяє комплексно охарактеризувати її зміст, функції та роль у системі економічних відносин. Розвиток самозайнятості супроводжується низкою суперечностей, зокрема поширенням явища «залежної» самозайнятості, що свідчить про трансформацію трудових відносин і наявність дисбалансів між інтересами держави, роботодавців і працівників.

Трансформації ринку праці, зумовлені цифровізацією та технологічним прогресом, змінюють природу самозайнятості, посилюючи її диференціацію та формуючи нові моделі економічної поведінки. При цьому самозайнятість дедалі частіше виступає не лише формою підприємницької самореалізації, а й механізмом адаптації до нестабільних умов зайнятості. Запропонована у роботі типологія самозайнятих осіб за поєднанням економічних і лідерських характеристик дозволяє систематизувати різні моделі поведінки та розвитку суб'єктів самозайнятості, а також визначити ключові фактори переходу між ними.

Концепція самолідерства є ключовим інтегруючим елементом у системі менеджменту самозайнятості, оскільки забезпечує внутрішню мотивацію, самоспрямування та узгодження особистісних цінностей із професійною діяльністю. Самолідерство розглядається як динамічний процес, що поєднує когнітивні, мотиваційні та поведінкові механізми самовпливу та формує основу для ефективного самоуправління. Запропонована модель формування лідерських якостей самозайнятих осіб підтверджує, що розвиток самолідерства відбувається через взаємодію особистісно-поведінкових, когнітивно-аналітичних, соціально-комунікаційних, управлінсько-організаційних компонентів. Визначальним чинником виступає внутрішня детермінація поведінки, що забезпечує здатність

до адаптації, інноваційності та досягнення стабільних результатів діяльності.

У другому розділі дисертації «Аналітичне забезпечення управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб» проведено діагностику середовища функціонування самозайнятих осіб, досліджено передумови формування та розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб, здійснено оцінювання рівня розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб.

За результатами проведеного аналізу встановлено, що середовище функціонування самозайнятих осіб в Україні є багатofакторним, динамічним і високочутливим до зовнішніх шоків, що безпосередньо впливає на параметри підприємницької активності та розвитку лідерських якостей. Узагальнення результатів діагностики дозволило обґрунтувати, що розвиток лідерських якостей самозайнятих осіб слід розглядати не ізольовано, а безпосередньо у зв'язку з умовами, в яких вони функціонують і формують вимоги до адаптивності, стійкості, стратегічного бачення, фінансової грамотності, відповідальності, комунікабельності тощо.

На підставі аналізу показників розвитку бізнесу, освітніх тенденцій, практики самоосвіти онлайн, цифрових навичок населення, а також міжнародних підходів до структурування лідерських компетенцій обґрунтовано, що середовище самозайнятості в Україні одночасно створює як стимули, так і обмеження для розвитку лідерських якостей. До стимулюючих чинників віднесено достатньо високий рівень сприйнятих здібностей, рівень підприємницьких намірів, поширення цифрових навичок, розвиток інформаційно-комунікаційних компетентностей, поширення цифрових інструментів самоосвіти та високий рівень суспільного визнання підприємництва як привабливого напрямку професійної реалізації. Водночас стримуючий вплив мають високий рівень страху невдачі, нижчий рівень сприйняття можливостей для започаткування бізнесу, недостатня сталість підприємницької активності, а також нерівномірність розвитку таких цифрових навичок, як стратегічні, інноваційні та створення цифрового контенту.

Результати дослідження дали підстави стверджувати, що лідерські якості

самозайнятих осіб мають диференційований характер і залежать від специфіки діяльності. Для осіб, які працюють самостійно, домінуючого значення набувають компетенції самоменеджменту, особистої ефективності, відповідальності, адаптивності та індивідуального прийняття рішень. Для самозайнятих осіб, що використовують найману працю, структура лідерських якостей ускладнюється, оскільки доповнюється соціально-комунікаційними та управлінсько-організаційними характеристиками, що пов'язані з координацією діяльності інших осіб, мотивацією персоналу, делегуванням, розвитком команди та орієнтацією на спільний результат.

Обґрунтовано доцільність оцінювання рівня розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб із урахуванням специфіки їх діяльності та характеру використання найманої праці. На відміну від самозайнятих осіб, які здійснюють діяльність індивідуально і потребують використання переважно психологічних методів самооцінювання, для суб'єктів, що працюють із найманими працівниками, запропоновано комплексний підхід, який поєднує експертне опитування, кластеризацію лідерських якостей і розрахунок інтегрального показника. У межах підходу виокремлено чотири кластери компетенцій: особистісно-поведінкові, когнітивно-аналітичні, соціально-комунікаційні та управлінсько-організаційні, для яких визначено середні оцінки, вагові коефіцієнти та узагальнений рівень розвитку лідерських якостей.

Представлений підхід до оцінювання рівня розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб ґрунтується на комплексності та передбачає інтеграцію кластерного підходу, експертного визначення вагових коефіцієнтів, перевірки узгодженості експертних суджень і розрахунок інтегрального показника оцінювання. Запропонований підхід дозволяє визначити не лише загальний рівень розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб, а й виявити сильні сторони та проблемні аспекти у структурі їхніх компетенцій, що створює підґрунтя для розробки індивідуальних рекомендацій щодо їх подальшого розвитку.

У третьому розділі дисертації «Проектування та інструментально-

організаційне забезпечення механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб» розроблено елементи механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб, запропоновано інструментально-організаційне забезпечення механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб, обґрунтовано доцільність використання інструментів тайм-менеджменту у складі механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб.

У дисертації розроблено механізм управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб, який містить два рівні – теоретичний та практичний. Такі рівні різняться за призначенням, характером, мірою універсальності, складниками, результатами використання. Елементами теоретичного рівня відповідного механізму є лідерські якості, аксіоми, принципи та типові помилки. Елементами практичного рівня відповідного механізму є інструменти, підтримка розвитку та організація команди / аутсорсинг. Для кожного з таких елементів надано докладний опис для максимально повного розкриття його змісту. Ключовим елементом механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб є відповідні лідерські якості. Саме вони закладають основу для формування всіх інших елементів. Для уникнення можливих помилок під час використання механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб у складі відповідного механізму розглянуто можливі типові помилки.

Практичний рівень механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб передбачає адаптацію змісту такого механізму відповідно до потреб та особливостей діяльності самозайнятих осіб. Відповідну адаптацію запропоновано здійснювати на основі сукупності принципів. До таких принципів віднесено економність коштів та часу, фокус уваги на результаті, обмеженість вибору, цільовий характер, пріоритизація, комфортне використання, повна зрозумілість та контекстна орієнтація. Основою адаптації відповідного механізму є вибір інструментів розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб. Для цього узагальнено перелік таких інструментів, до якого увійшли тренінги, воркшопи, фахова спеціалізована література, консультації,

психологічна підтримка, рефлексія, менторство, коучинг, зовнішній спостерігач, тренування на основі симуляції, рольова гра, KPI, план індивідуального розвитку, аутотренінг, пілотні проекти, сесії зворотного зв'язку, тіньовий супровід та підкріплення.

Використання запропонованих інструментів розвитку лідерських якостей самозайнятої особи має супроводжуватися необхідною підтримкою та можливим аутсорсингом частини завдань. Виділено окремі види такої підтримки – фінансову, мотиваційну та емоційну, експертну, управлінську, коучингову (менторську) та психологічну. Для кожного з розглянутих видів підтримки розкрито її сутність, подано приклади використання та розглянуто умови, за яких її використання є особливо корисним.

Адаптацію механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб з урахуванням вибору інструментів розвитку зазначених якостей, формування необхідної підтримки та використання аутсорсингу з такою метою узагальнено у складі алгоритму зазначеної адаптації, який охоплює різні необхідні етапи – від вибору необхідних лідерських якостей для розвитку та визначення необхідного часового горизонту й результату розвитку лідерських якостей до визначення необхідних інструментів розвитку таких якостей.

З урахуванням важливості часу як обмеженого ресурсу в діяльності кожної самозайнятої особи особливу увагу приділено використанню інструментів тайм-менеджменту у складі механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб. Вибір інструментів тайм-менеджменту для самозайнятих осіб формалізовано на основі сформульованих вимог до такого вибору, якими стали зручність у використанні, наочність, доступність, інтуїтивна зрозумілість у використанні, легкість внесення змін, індивідуальна придатність, охоплення різних часових горизонтів, налаштування повторюваних завдань, встановлення конкретних термінів виконання завдань, визначення пріоритетів завдань, швидкість у використанні та економність часу та ресурсів. Зміст кожної з таких вимог докладно розкрито. Запропоновано інструменти тайм-менеджменту для самозайнятої особи з урахуванням

розглянутих часових горизонтів.

Розроблені рекомендації щодо інструментів тайм-менеджменту у складі механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб апробовано в діяльності вибраних самозайнятих осіб м. Хмельницький. Зокрема сформовано пропозиції щодо використання окремих інструментів тайм-менеджменту для кожної із розглянутих самозайнятих осіб з урахуванням виділених часових горизонтів. Особливу увагу приділено апробації використання методу рольових функцій у тайм-менеджменті зазначених самозайнятих осіб, для чого для кожної з таких осіб виділено доцільні для виконання ролі та показано відносну важливість таких ролей.

Ключові слова: управління, лідерство, бізнес-лідерство, самозайняті особи, розвиток, персонал, компетентність, самозайнятність, управлінська компетентність, механізм, модель.

ABSTRACT

Harbuziuk O. O. Management of the Development of Leadership Qualities of Self-Employed Persons. – Qualifying scientific work as a manuscript.

Dissertation for obtaining the Doctor of Philosophy degree in specialty 073 «Management». – Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi, 2026.

The dissertation is devoted to solving a scientific problem that consists in developing theoretical, methodological, and practical foundations for managing the development of leadership qualities of self-employed persons.

The first chapter, «Theoretical Foundations of Managing the Development of Leadership Qualities of Self-Employed Persons», examines the evolution of scientific approaches to leadership theory, characterizes self-employment as a specific environment for the formation and development of leadership qualities, and elaborates the management of leadership development of self-employed persons based on the

integration of management functions and self-leadership.

The development of conceptual approaches to understanding leadership is studied, and key elements of leadership in the works of foreign psychologists, sociologists, philosophers, and political scientists are identified. An authorial definition of the term «leadership» is proposed as an individual's ability to influence their own behavior and the behavior of others through awareness, alignment, and harmonization of individual and group interests, as well as to guide and inspire the achievement of goals. Leadership is interpreted as a process that integrates self-regulation, goal orientation, coordination, motivation, interaction, cooperation, decision-making, and adaptability to change in order to ensure the development of an organization or one's own business.

In modern conditions, self-employment is viewed as a multidimensional socio-economic phenomenon that goes beyond the traditional understanding of a form of employment and acquires the features of a structural determinant of economic system development. Its essence is most fully revealed through its dialectical opposition to wage employment, which allows identifying key differences in terms of economic freedom, responsibility, income stability, and the level of social protection. At the same time, these forms act as complementary elements of the labor market, being in a state of constant interaction and transformation.

Self-employment is proposed to be considered in three interrelated dimensions – regulatory-legal, socio-economic, and scientific-methodological – which enables a comprehensive characterization of its content, functions, and role in the system of economic relations. The development of self-employment is accompanied by a number of contradictions, in particular the spread of «dependent» self-employment, indicating transformations in labor relations and imbalances between the interests of the state, employers, and employees.

Labor market transformations driven by digitalization and technological progress are changing the nature of self-employment, increasing its differentiation and shaping new models of economic behavior. At the same time, self-employment increasingly acts not only as a form of entrepreneurial self-realization but also as a

mechanism for adapting to unstable employment conditions. The typology of self-employed persons proposed in the study, based on a combination of economic and leadership characteristics, allows systematizing different behavioral and development models and identifying key factors of transition between them.

The concept of self-leadership is defined as a key integrating element in the management system of self-employment, as it ensures internal motivation, self-direction, and alignment of personal values with professional activities. Self-leadership is considered a dynamic process that combines cognitive, motivational, and behavioral mechanisms of self-influence and forms the basis for effective self-management. The proposed model for the formation of leadership qualities of self-employed persons confirms that the development of self-leadership occurs through the interaction of personal-behavioral, cognitive-analytical, socio-communicative, and managerial-organizational components. The determining factor is the internal determination of behavior, which ensures adaptability, innovativeness, and stable performance.

The second chapter, «Analytical Support for Managing the Development of Leadership Qualities of Self-Employed Persons», provides a diagnosis of the operating environment of self-employed persons, examines the prerequisites for the formation and development of their leadership qualities, and assesses the level of their development.

The analysis results show that the operating environment of self-employed persons in Ukraine is multifactorial, dynamic, and highly sensitive to external shocks, directly affecting entrepreneurial activity and leadership development. It is substantiated that leadership development should be considered in direct connection with the conditions in which self-employed persons operate, which shape requirements for adaptability, resilience, strategic vision, financial literacy, responsibility, and communication skills.

Based on the analysis of business development indicators, educational trends, online self-education practices, digital skills of the population, and international approaches to structuring leadership competencies, it is proved that the self-employment environment in Ukraine simultaneously creates both incentives and

constraints for leadership development. Stimulating factors include a relatively high level of perceived capabilities, entrepreneurial intentions, the spread of digital skills, development of information and communication competencies, accessibility of digital self-learning tools, and a high level of social recognition of entrepreneurship. At the same time, constraining factors include a high level of fear of failure, lower perception of business opportunities, insufficient sustainability of entrepreneurial activity, and uneven development of advanced digital skills.

The study confirms that leadership qualities of self-employed persons are differentiated depending on the nature of their activities. For individuals working independently, self-management, personal effectiveness, responsibility, adaptability, and individual decision-making are dominant. For those employing hired labor, the structure of leadership qualities becomes more complex, incorporating socio-communicative and managerial-organizational competencies related to coordination, motivation, delegation, team development, and collective results.

The feasibility of assessing leadership development levels considering the specifics of activities and the use of hired labor is substantiated. A comprehensive approach is proposed, combining expert surveys, clustering of leadership qualities, and calculation of an integral indicator. Four clusters of competencies are identified: personal-behavioral, cognitive-analytical, socio-communicative, and managerial-organizational.

The third chapter, «Design and Instrumental-Organizational Support of the Mechanism for Managing the Development of Leadership Qualities of Self-Employed Persons», develops the elements of the management mechanism and proposes its instrumental and organizational support, including the use of time management tools.

A two-level mechanism (theoretical and practical) is developed. The theoretical level includes leadership qualities, axioms, principles, and typical mistakes, while the practical level includes tools, development support, and team organization/outsourcing. The practical implementation involves adapting the mechanism based on principles such as efficiency, result orientation, prioritization, usability, and contextual relevance.

A set of development tools is proposed, including training, workshops, specialized literature, consulting, psychological support, mentoring, coaching, simulations, role-playing, KPI systems, individual development plans, and feedback sessions. The use of these tools is complemented by financial, motivational, emotional, expert, managerial, coaching, and psychological support.

An algorithm for adapting the mechanism is developed, covering stages from selecting leadership qualities and defining development goals to choosing appropriate tools.

Special attention is paid to time management tools as a key component of the mechanism. Requirements for selecting such tools are formulated, including usability, clarity, accessibility, flexibility, prioritization, and efficiency. Recommendations for their application are tested on self-employed individuals in Khmelnytskyi.

Keywords: management, leadership, business leadership, self-employed persons, development, personnel, competence, self-employment, managerial competence, mechanism, model.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Гарбузюк О., Йолкін С. Управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб в умовах кризи. *Development Service Industry Management*. 2023. № 3. С. 111–115. (0,58 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні нових підходів, інструментів та засобів розвитку лідерських якостей і потенціалу самозайнятих осіб – 0,48 умов. друк. арк.). *Індексується і реферується в базах даних*: Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.

2. Гавловська Н., Рудніченко Є., Гарбузюк О. Креативність та креативний потенціал : структурно-змістовий аналіз і вплив на інноваційний

розвиток. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 1. С. 394–400. (0,6 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні креативного потенціалу персоналу – 0,2 умов. друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.

3. Гарбузюк О., Рудніченко Є., Гавловська Н. Розвиток концептуальних підходів до розуміння лідерства. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 2. С. 38–43. (0,69 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні еволюції концептуальних підходів до розуміння лідерства – 0,52 умов. друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.

4. Гарбузюк О., Рудніченко Є. Склад механізму стратегічного управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб. *Development Service Industry Management*. 2025. № 4. С. 22–32. (1,1 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у розробці структури механізму стратегічного управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб – 0,91 умов. друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.

5. Гарбузюк О. Аналітичні дослідження інституційного середовища функціонування самозайнятих осіб в Україні. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. Т. 352, № 2. С. 601–606. (0,78 умов. друк. арк.).

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

6. Рудніченко Є., Гавловська Н., Гарбузюк О. Інноваційний розвиток : теоретичний базис. *Формування ефективної системи управління та публічного адміністрування в умовах транзитивної економіки* : матеріали IV Міжнар.

наук.-практ. інтернет-конф. (м. Харків, 21 верес. 2022 р.). Харків : ХНУМГ ім. О. М.Бекетова, 2022. С. 75–78. (0,12 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні теоретичних основ інноваційного розвитку та ролі менеджерів– 0,06 умов. друк. арк.).

7. Лутюк В. І., Гарбузюк О. О. Механізм мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства: умови, результати та перспективи впровадження. *Модернізація економіки : сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (17–18 квіт. 2025 р., м. Херсон – м. Хмельницький). Херсон : ХНТУ, 2025. С. 281–284. (0,12 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні теоретичних основ мотивації персоналу – 0,02 умов. друк. арк.).

8. Гарбузюк О. О. Лідерство у трактуванні основних теорій. *Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів* : зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. екон. форуму (м. Хмельницький, 4–5 груд. 2025 р.). Хмельницький : ХНУ, 2025. С. 238–241. (0,1 умов. друк. арк.).

ЗМІСТ

	с.
Вступ	16
1 Теоретичні основи управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб	24
1.1 Еволюція наукових підходів до теорії лідерства	24
1.2 Самозайнятість як специфічне середовище формування та розвитку лідерських якостей	45
1.3 Управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб на основі інтеграції функцій менеджменту та самолідерства	71
Висновки до першого розділу	87
2 Аналітичне забезпечення управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб	90
2.1 Діагностика середовища функціонування самозайнятих осіб	90
2.2 Дослідження передумов формування та розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб	109
2.3 Оцінювання рівня розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб	126
Висновки до другого розділу	142
3 Проектування та інструментально-організаційне забезпечення механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб	145
3.1 Елементи механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб	145
3.2 Інструментально-організаційне забезпечення механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб	165
3.3 Використання інструментів тайм-менеджменту у складі механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб	192
Висновки до третього розділу	218
Висновки	224
Список використаних джерел	226
Додатки	249

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Посилення нестабільності зовнішнього середовища, зростання конкуренції, поширення нестандартних форм зайнятості та необхідність швидкої адаптації до змін обумовлюють зростання ролі самозайнятості як важливої форми економічної активності населення. За таких умов самозайняті особи забезпечують не лише власну зайнятість та доходи, а й є активними учасниками економічних процесів, створюють робочі місця, формують надходження до державного бюджету, задовольняють суспільні потреби та сприяють розвитку підприємницького середовища. Водночас ефективність їх діяльності дедалі більше залежить не лише від професійних знань і досвіду, а й від рівня розвитку лідерських якостей, які визначають здатність самостійно ухвалювати рішення, адаптуватися до змін, організовувати власну діяльність, взаємодіяти із стейкхолдерами та досягати встановлених цілей.

В умовах невизначеності та динамічності зовнішнього середовища для ефективного функціонування самозайнятих осіб особливого значення набуває розвиток таких лідерських якостей, як адаптивність, стратегічне мислення, відповідальність, ініціативність, емоційний інтелект, комунікабельність, мотивація тощо. Для самозайнятих осіб, які здійснюють діяльність індивідуально, лідерство проявляється через самоменеджмент, особисту ефективність та саморегуляцію. Натомість у разі використання найманої праці лідерство набуває міжособистісного та управлінського характеру, що вимагає розвитку таких якостей, як делегування, наставництво, формування залученості та орієнтації на результат діяльності команди. Саме тому розвиток лідерських якостей самозайнятих осіб слід розглядати як важливу передумову підвищення результативності їх діяльності, забезпечення стійкості до зовнішніх викликів і розширення можливостей для подальшого професійного та підприємницького розвитку.

Проблематику лідерства та розвитку лідерських якостей досліджують науковці у сфері менеджменту, психології, поведінкової економіки та інших галузях знань, серед яких доцільно виділити праці таких як: Барабаш О., Басс Б., Бейлс Р., Бенніс В., Бернс Дж., Белікова Ю., Боровик М., Буняк Н., Гавловська Н., Гальтон Ф., Гарафонова О., Гарват О., Гоулман Д., Гриньова М., Дансьєро Ф., Калашнікова С., Калдер Б., Карвацка Н., Кобера А., Конгер Д., Канунго Р., Коттер Дж., Левін К., Лях Ю., Маркіна І., Нортхаус П., Рудніченко Є., Стадник В., Стогділл Р., Фромм Е., Юкл Г. та інших.

Проте, за наявності значної кількості публікацій, недостатньо дослідженими залишаються питання управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб з урахуванням специфіки їх діяльності, відмінностей між індивідуальною та організаційною формами самозайнятості, а також необхідності оцінювання рівня розвитку лідерських якостей і формування інструментів їх цілеспрямованого розвитку.

Наукове завдання дослідження полягає у розробленні теоретичних, науково-методичних і практичних засад управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана згідно з планами наукових досліджень Хмельницького національного університету у межах науково-дослідної теми «Формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства» (номер державної реєстрації: 0125U003350), де авторкою розроблено та апробовано науково-методичний підхід до використання інструментів тайм-менеджменту в стратегічному управлінні підприємством.

Мета і завдання дослідження. *Метою* дисертаційної роботи є наукове обґрунтування теоретико-методичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб.

Для досягнення обраної мети визначено та вирішено такі *завдання*:

– розробити механізм управління розвитком лідерських якостей

самозайнятих осіб;

- розробити модель формування лідерських якостей самозайнятих осіб на засадах саморегуляції та внутрішньої детермінації поведінки;

- запропонувати науково-методичний підхід до обґрунтування впливу середовища функціонування на розвиток лідерських якостей самозайнятих осіб;

- розробити науково-методичний підхід щодо оцінювання рівня розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб;

- удосконалити понятійно-категоріальний апарат менеджменту;

- сформуванати науково-методичний підхід щодо структуризації лідерських якостей самозайнятих осіб за кластерами компетенцій;

- обґрунтувати доцільність використання інструментів тайм-менеджменту для розвитку лідерських якостей самозайнятої особи.

Об’єкт дослідження – процес управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні засади управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб.

Методи дослідження. Теоретико-методологічним базисом дисертації є положення таких теорій: управління, лідерства, самолідерства, поведінкових теорій, мотивації, людського капіталу, а також соціально-психологічних концепцій, концепції розвитку особистості, процесно-орієнтованого підходу, стоїчної філософії та наукові праці провідних зарубіжних і вітчизняних учених із проблем лідерства, самозайнятості, розвитку компетентностей, менеджменту та самоуправління. У дослідженні використано: *проблемний аналіз* (в обґрунтуванні доцільності вивчення розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб як важливої передумови підвищення результативності їх діяльності в умовах динамічності та невизначеності середовища функціонування); *монографічний аналіз* (для аналізу змісту понять «лідер», «лідерство», «самолідерство», «самозайнята особа», «самозайнятість»); *системний підхід* (у визначенні взаємозв’язку між особистісними характеристиками самозайнятих осіб, умовами здійснення діяльності та управлінськими механізмами розвитку

лідерських якостей); *функціонально-процесний підхід* (у дослідженні можливостей інтеграції функцій менеджменту в процесі управління власною діяльністю самозайнятих осіб); *компетентнісний підхід* (у структурі лідерських якостей самозайнятих осіб за кластерами компетенцій); *метод порівняння* (при виявленні відмінностей у змісті та проявах лідерських якостей самозайнятих осіб, що здійснюють діяльність самостійно, та тих, що використовують найману працю); *економіко-статистичний* (для діагностики функціонування самозайнятих осіб та виявлення передумов формування і розвитку лідерських якостей); *експертне оцінювання* (для визначення вагомості кластерів компетенцій і оцінювання рівня розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб); *метод середніх величин, нормування, варіаційного аналізу* (для оброблення експертних оцінок, перевірки узгодженості суджень експертів та визначення вагових коефіцієнтів); *інтегральне оцінювання* (для розрахунку узагальненого показника рівня розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб); *системно-структурне моделювання та моделювання процесів* (для формування механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб та обґрунтування його інструментально-організаційного забезпечення); *графічний метод* (для наочного представлення результатів дослідження).

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, актуальна вітчизняна та зарубіжна наукова література, офіційні статистичні дані, аналітичні матеріали, відомості з аналітичних сервісів щодо діяльності фізичних осіб-підприємців, результати експертного опитування, матеріали досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретико-методичному обґрунтуванні основних положень і рекомендацій щодо управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб. Основні наукові положення, які отримані особисто автором і визначають їх наукову новизну, полягають у наступному:

вперше:

– розроблено механізм управління розвитком лідерських якостей

самозайнятих осіб, структурна побудова якого представлена двома рівнями та передбачає виокремлення взаємопов'язаних елементів із розкриттям змісту кожного з них, зокрема формування переліку лідерських якостей самозайнятої особи, визначення складу та змісту аксіом і принципів зазначеного механізму, систематизацію типових помилок у розвитку лідерських якостей самозайнятої особи, а також розроблення рекомендацій щодо адаптації такого механізму відповідно до особливостей діяльності самозайнятої особи, що дозволяють врахувати принципи такої адаптації, інструменти розвитку лідерських якостей, пропозиції щодо побудови підтримки розвитку таких якостей та можливості використання аутсорсингу;

удосконалено:

– модель формування лідерських якостей самозайнятих осіб на засадах саморегуляції та внутрішньої детермінації поведінки, яка, на відміну від існуючих, ґрунтується на поєднанні психологічного (контроль тільки над власними діями), філософського (прийняття зовнішніх обставин) та управлінського (саморегуляція) підходів, принципів стоїцизму та враховує особливості внутрішнього і зовнішнього локусів контролю на розвиток самолідерства, а також передбачає систематизацію лідерських компетенцій за кластерами, що дозволяє забезпечити формування здатності до самостійного прийняття рішень, стресостійкості та досягнення стабільних результатів професійної діяльності;

– науково-методичний підхід до обґрунтування впливу середовища функціонування на розвиток лідерських якостей самозайнятих осіб, який, на відміну від існуючих, базується на виокремленні груп умов і чинників середовища (кризових, інституційно-регуляторних, функціонально-економічних, ресурсно-інфраструктурних, соціально-компетентнісних) та дає змогу визначити характер їх впливу на формування поведінкової моделі лідерства, а також встановлювати управлінські орієнтири розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб залежно від типу впливу;

– науково-методичний підхід щодо оцінювання рівня розвитку лідерських

якостей самозайнятих осіб, який, на відміну від існуючих, передбачає розрахунок інтегрального показника рівня розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб. Такий підхід дозволяє визначити загальний рівень розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб, виявити домінуючі та проблемні кластери компетенцій і сформуванати аналітичне підґрунтя для розроблення цільових заходів щодо їх розвитку;

набули подальшого розвитку:

– понятійно-категоріальний апарат менеджменту щодо сутності поняття «лідерство», яке на відміну від існуючих понять, запропоновано трактувати як здатність особи впливати на власну поведінку та поведінку інших осіб на основі усвідомлення, узгодження та гармонізації індивідуальних і групових інтересів, а також спрямовувати та надихати на досягнення мети. При цьому лідерство розглядається як процес, що об'єднує навички саморегуляції, цілеспрямованості, координації, мотивації, взаємодії, співпраці, ухвалення рішень і адаптації до змін задля розвитку організації або власної справи. Такий підхід, на відміну від існуючих, інтегрує особистісний, міжособистісний і діяльнісний аспекти лідерства, що дає змогу розглядати його не лише як форму впливу, а й як основу самокерування, узгодження інтересів та досягнення індивідуальних і колективних цілей;

– науково-методичний підхід щодо структуризації лідерських якостей самозайнятих осіб за кластерами компетенцій, який, на відміну від існуючих, передбачає їх систематизацію за чотирма кластерами компетенцій (особистісно-поведінковим, когнітивно-аналітичним, соціально-комунікаційним, управлінсько-організаційним) та враховує відмінності у формі здійснення діяльності (самостійно чи з використанням найманої праці), що дозволило обґрунтувати диференційований характер формування лідерських якостей самозайнятих осіб і визначити трансформацію лідерства від індивідуального до колективного в міру ускладнення організаційних умов діяльності;

– положення щодо використання інструментів тайм-менеджменту для розвитку лідерських якостей самозайнятої особи, які, на відміну від існуючих,

передбачають виділення для такої особи окремих часових горизонтів, формалізацію вимог до вибору інструментів тайм-менеджменту та вибору на підставі таких вимог окремих інструментів для кожного з виділених часових горизонтів у діяльності самозайнятої особи з акцентом на використанні запропонованих рольових функцій для самозайнятих осіб, що дозволяє забезпечити формування рекомендацій щодо використання паперових або електронних інструментів тайм-менеджменту для самозайнятих осіб залежно від критеріїв їхнього вибору.

Практичне значення одержаних результатів полягає у використанні результатів дослідження у вигляді методичних розробок і практичних рекомендацій щодо управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб. Сформовані теоретичні висновки, науково-практичні рекомендації та інші прикладні результати дослідження, які представлені у дисертаційній роботі, використовуються у практичній діяльності: ФОП «Глухенький О.О.» (довідка про впровадження від № 7 від 09.09.2025 р.), ТОВ «Нові звершення» (довідка про впровадження № 17 від 28.05.2025 р.), Хмельницької міської ради (довідка про впровадження № 1821 від 16.09.2025 р.).

Теоретичні узагальнення, наукові розробки та методичні рекомендації автора використовуються в освітньому процесі Хмельницького національного університету під час викладання дисципліни «Комунікативні технології в професійній діяльності» (довідка про впровадження № 122/32 від 20.04.2026 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є одноосібно виконаною науковою працею, у якій вирішено наукове завдання розробки теоретичних, науково-методичних і практичних рекомендацій щодо управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб.

Основні положення дисертації, наукові результати, висновки, пропозиції та рекомендації, які виносяться на захист, опубліковані у фахових наукових виданнях згідно чинних вимог. З наукових праць, що виконані у співавторстві, у дисертації використано ідеї та положення, запропоновані

особисто автором.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні та науково-методичні положення, практичні рекомендації, висновки, а також отримані наукові результати дисертаційної роботи доповідалися автором і отримали позитивну оцінку на таких науково-практичних конференціях: IV Міжнародній науково-практичній конференції «Формування ефективної системи управління та публічного адміністрування в умовах транзитивної економіки» (м. Харків, 21 вересня 2022 р.); VII Міжнародній науково-практичній конференції «Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку» (м. Херсон – м. Хмельницький, 17–18 квітня 2025 р.); V Міжнародному науково-практичному економічному форумі «Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів» (м. Хмельницький, 4–5 грудня 2025 р.).

Публікації. Відповідно до теми дисертаційної роботи опубліковано 8 наукових праць, загальним обсягом 4,09 друк. арк., з яких особисто автору належить 3,07 друк. арк., у тому числі: 5 статей у наукових фахових виданнях України обсягом 3,75 друк. арк. (особисто автору належить 2,89 друк. арк.); 3 наукові публікації, що додатково відображають результати дослідження, загальним обсягом 0,34 друк. арк. (особисто автору належить 0,18 друк. арк.).

Структура і обсяг роботи. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг наукової роботи становить 265 сторінок. Робота містить: 51 таблицю; 32 рисунки, з яких 15 охоплюють повні сторінки; анотацію на 13 сторінках; список використаних джерел складається із 219 позицій, які охоплюють 23 сторінки; 6 додатків, розміщених на 17 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 197 сторінок.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ САМОЗАЙНЯТИХ ОСІБ

1.1 Еволюція наукових підходів до теорії лідерства

Лідерство відіграє ключову роль у формуванні й розвитку управлінських систем, визначаючи їхню ефективність і здатність адаптуватися до викликів сучасності. На разі українське суспільство потребує управлінця з високим рівнем професіоналізму, самоорганізації, емоційного інтелекту, інтелектуального потенціалу, якому притаманні компетенції лідера з адаптивним рівнем мислення, відповідальним як за результати власної, так і колективної діяльності. Лідерство є рушієм змін і ключовим елементом ефективності будь-якої системи управління. У бізнесі, організаціях, на індивідуальному рівні саме лідери формують цінності, спрямовують процеси й ухвалюють рішення, що визначають довгостроковий успіх.

В історичному аспекті сформувалися різні теорії походження та особливостей формування лідерства. Вони еволюціонували від орієнтованих на персону (визначення набору рис лідера, особистісних якостей, харизми) трансформуючись, через дослідження відносин між лідером і послідовниками, у орієнтовані на послідовників.

Найбільш раннім підходом є особистісні теорії лідерства, відповідно до яких лідерство розглядалося як сукупність певних видатних рис, що сприяють особам зайняти провідну позицію. Лідери, відповідно до теорії видатних особистостей, є людьми, наділеними величними характеристиками і героїчними здібностями. Такі особи народжуються з певними рисами (яких неможливо набути), що визначають їхню здатність впливати на події та мають значний вплив на хід історії. Тобто ця теорія визнає уродженість і неповторність властивостей лідера [114]. Філософ та історик Карлейль Т. вважав, що розвиток людства неможливий без визначних особистостей, героїв, справжніх лідерів та геніїв. На його думку історія світу є сукупністю

біографій великих людей, які наділені унікальними якостями, такими як харизма, мудрість, інтелект, відвага, щирість [24, 90]. Психолог, антрополог Гальтон Ф. розвинув ідеї Карлейль Т., вважаючи, що риси, якими володіють лідери є вродженими, незмінними та не можуть бути набутими. У своїх працях науковець проаналізував біографічні дані відомих учених, лікарів і дійшов висновку, що «природні особливості людини проявляються у ній через успадкування, так само як і фізичні особливості у всьому органічному світі» [90, с. 37].

Серед особистісних теорій виділяється підхід харизматичного лідерства, в основу якого було покладено ідеї Вебер М. щодо важливості неординарних, виняткових особистісних якостей. Соціолог та філософ Вебер М. уперше ввів концепцію харизматичного лідерства в науковий дискурс, описавши його як форму влади, що базується на особистій привабливості лідера, його місії та здатності викликати довіру. Таке лідерство спирається на емоційний зв'язок із послідовниками, може надихати на досягнення великих цілей, мобілізувати команди й сприяти інноваціям. Вебер М. наголошує, що явище харизми має виключно ірраціональний характер і базується на вірі у демагога, пророка чи вождя [5]. Проте ефективність харизматичного лідера залежить від його моральності. Дослідники цієї теми відзначають, що харизматичне лідерство може мати темну сторону і існує різниця між позитивною та негативною харизмою. Прихильником харизматичного лідерства був також Басс Б., який стверджував, що харизма є ключовим елементом трансформаційного впливу лідера.

Психоаналіз вплинув на розвиток теорії лідерства опосередковано, проте цінними були праці Фрейда З. у яких автор доводив, що натовп, який очолює лідер є більш досконалим. Фрейд З. розумів лідерство як двоєдиний психологічний процес (груповий та індивідуальний), що полягає у здатності лідерів викликати почуття захоплення у натовпу, з одного боку, та придушення власного лібідо, з іншого. Це на думку психолога може трансформуватися у прагнення до лідерства. Психоаналітичні теорії

пояснюють лідерство через внутрішні мотиви, дитячі переживання та несвідомі аспекти психіки. Засновник психоаналізу Фройд С. визначає лідерство як прояв садо-мазохистських інстинктів. Влада є психологічною потребою для авторитарної особи. Це дозволяє позбавитись комплексів, шляхом нав'язування власної волі. З іншого боку така особистість має мазохистські риси – зустрічаючи більш сильну особистість, вона підкоряється їй. У своїй праці «Втеча від свободи» Фройд С. аналізує феномен лідерства в контексті свободи та авторитаризму. Філософ підкреслює, що лідерство є складним явищем, що може приймати як конструктивні, так і деструктивні форми, залежно від мотивацій і цінностей лідера.

У той час як теорія видатних людей передбачає, що особистості певним чином наділені «сутністю» лідерства, теорія рис створює основу для вимірюваних і перевірених характеристик, а саме: чесноти, раса, стать, зовнішність, психологічні фактори тощо. Прихильниками теорії рис є: соціолог Богардус Е., який досліджував взаємодію специфічних рис однієї людини з якостями інших [133]; американський психолог Берд Ч., який сформував список із 75 лідерських рис; професор управління та психології Стогділл Р., який виділив п'ять якостей, що характеризують лідера (інтелект, панування, впевненість у собі, активність і енергійність, професіоналізм) [203]. Олпорт Г. підкреслював індивідуальність людини, як носія своєрідного поєднання якостей. У своїх працях він вивчав сталі риси особистості і переконував, що поведінка людини завжди є результатом тієї чи іншої конфігурації особистісних рис. Бенніс В. у своїй праці «Становлення лідера» визначає як основні складові лідерства стратегічне бачення, пристрасть, цілісність, довіра, допитливість і сміливість [130, с. 33–35]. Сторожев Р. виокремлює як базові елементи лідерства: авторитет, довіру та компетентність [94, с. 23].

Поведінкова теорія лідерства приділяє увагу взаємодії лідера та його послідовників, змінюючи акцент із особистісних рис лідера на його дії. Левін К. визначав лідерство через стилі поведінки. Бейлс Р., пропонуючи

концепцію функціонального лідерства, виділяв два типи лідерів у групах: орієнтованих на завдання та орієнтованих на соціально-емоційні аспекти [126]. Танненбаум Р., Вешлер І., Массарік Ф. трактували лідерство як міжособистісну взаємодію, що виявляється в конкретній ситуації і спрямована на досягнення мети [85, с. 17; 204]. Автори запропонували модель континууму лідерства та описували стилі лідерства від авторитарного до демократичного. Залезнік А. вважав, що вплив на працівників є чіткою демонстрацією влади лідера в організації [215, 218]. Дафт Р. визначав лідерство як відносини між лідером і групою, що впливають один на одного й спільно прагнуть реальних змін задля досягнення результатів [146].

Дослідження у рамках поведінкової теорії створили основу для виділення та класифікації стилів керівництва. Найбільш відома класифікація трьох основних стилів лідерства Левін К., Ліппітт Р. та ін.: авторитарний, демократичний та ліберальний [178].

За гіпотезою Стогділла Р. особа стає лідером не в силу своїх рис, а в силу ситуації. Психолог стверджував, що лідерські риси є важливими, але ефективність лідера визначається їх взаємодією з групою, завданнями і середовищем [202, 203]. Згідно ситуаційної теорії лідерства психолога Фідлера Ф. ефективність лідера залежить від взаємодії між його стилем управління і специфікою ситуації. При цьому відносини між лідером і підлеглими підпорядковані ступеню поваги та довіри до нього. Стиль лідера науковець пропонував визначати за допомогою шкали LPC (Least Preferred Co-worker – шкала (метод) оцінювання найменш бажаного співробітника), згідно якої є лідери: орієнтовані на завдання чи на взаємини [151]. Відповідно до Фідлера Ф., лідери, орієнтовані на завдання, стурбовані тим, щоб виконати роботу якнайкраще. Потенційними перевагами такого стилю є швидкість прийняття рішень і контроль. Лідери, орієнтовані на стосунки, прагнуть підвищити продуктивність завдяки налагодженню міжособистісних стосунків. Такі лідери схильні позитивно характеризувати своїх колег. При цьому Фідлер Ф. стверджував, що ці два типи лідера є однаково ефективними – усе залежить від

обставин і характеру ситуації. Тобто ефективне лідерство є результатом відповідності «правильного лідера» «правильній ситуації».

Відповідно до ситуаційної теорії лідерства Херсі П., Бланшар К., ефективний стиль лідерства залежить як від рівня зрілості підлеглих, так і від специфіки завдань, що виконуються. Автори виділяють directive (директивну) та supportive (підтримуючу) поведінку лідера, що адаптує стиль лідерства (S1 – директивний, S2 – коучинговий, S3 – підтримуючий, S4 – делегуючий) до рівня зрілості підлеглих (M1 – низька зрілість, відсутність необхідних навичок або впевненості; M2 – середня зрілість (низька компетентність, висока мотивація); M3 – середня зрілість (висока компетентність, низька мотивація); M4 – висока зрілість – співробітники є досвідченими та самостійними) [159, 160]. Зазначена теорія підкреслює важливість адаптації стилю лідерства до рівня компетенцій і мотивації підлеглих.

Хаус Р., Мітчелл Т. розробили «шлях-мету» теорію лідерства, згідно якої поведінка лідера залежить від ситуації та потреб підлеглих. Автори виділили чотири стилі лідерства:

- вказівний (директивний), спрямований на формування конкретних напрямів та очікувань – ефективний для неоднозначних завдань, але мало потрібний при чітко структурованих цілях;

- підтримуючий, що базується на доброзичливих відносинах з підлеглими – доречний для складних ситуацій;

- орієнтований на досягнення – спрямований на посилення мотивації підлеглих до амбітних результатів, встановлюючи високі цілі та очікування;

- учасницький (партисипативний) – заохочуючий до ініціативності, сприяє ефективності при неоднозначних завданнях, однак ефективний для підлеглих, які цінують самостійність [120, 166].

Автори рекомендували лідерам варіювати різні типи лідерства для різних завдань та характеристик послідовників.

Теорія обміну лідер-послідовник фокусується на відносинах між лідером і членами команди, підкреслюючи важливість ролі послідовників у

лідерстві. Теорія акцентує, що лідери є частиною системи, вони формують різні види відносин із кожним підлеглим і «балансують» між підтримкою та впровадженням змін. Холландер Е. та Джуліан Дж. запропонували концепцію лідерства як процесу соціального обміну, наголошуючи, що лідерство є не статичним явищем, а динамічним процесом взаємодії між лідером і послідовниками [165]. Зокрема Холландер Е. увів поняття «кредитів ідіосинкразії» (певний кредит довіри, яку лідери отримують від групи за свою компетентність, внесок і відповідність груповим нормам). Лідер накопичує такі кредити, виконуючи очікування групи, і може використовувати їх для впровадження нових ідей або відхилення від групових норм без втрати підтримки [163, 164]. Граен Г. досліджував, як відносини лідер-послідовник впливають на ефективність роботи, мотивацію та організаційні результати; Дансеро Ф. зробив внесок у розвиток ідеї диференційованих відносин між лідером і членами групи; Анслі М. вивчав вплив якості обміну між лідером й підлеглими на задоволеність працівників і ефективність організації [122, 148].

Бернс Дж. [140] виокремив транзакційне та трансформаційне лідерство. Зокрема, транзакційне, на думку автора, мотивує через обмін (тобто винагорода за продуктивність або санкції за невиконання завдань); трансформаційне – підносить цілі послідовників на вищий рівень (схоже на потреби самореалізації Маслоу А.). Трансформаційні лідери надихають послідовників, спрямовуючи їх до досягнення цілей, що виходять за межі особистих інтересів. Бернс Дж. наголошував, що трансформаційне лідерство має моральну основу, оскільки зосереджене на спільному добробуті. Значний вклад у розвиток трансформаційної теорії лідерства зробив Басс Б., розширивши й уточнивши ідеї, закладені Бернс Дж. На думку Басс Б., трансформаційні лідери «спонукають послідовників вийти за межі своїх власних інтересів заради блага своєї групи, організації чи спільноти, країни чи суспільства в цілому», транзакційні лідери обмінюють винагороду і обіцянку винагороди на зусилля посередників [127, с. 33]. Басс Б. запропонував чотиривимірну модель

трансформаційного лідерства, що включає:

- ідейний вплив (*charisma/inspirational leadership*) – лідери виступають моральними взірцями, викликаючи довіру й захоплення;
- натхнення (*inspirational motivation*) – лідери мотивують послідовників через створення візії та високих цілей;
- інтелектуальну стимуляцію (*intellectual stimulation*) – лідери заохочують інновації, критичне мислення й пошук нових підходів до вирішення проблем;
- індивідуальний підхід (*individualized consideration*) – лідери підтримують та розвивають кожного члена команди, враховуючи їхні потреби й потенціал.

Окрім цього Басс Б. сформував опитувальник MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire* – анкета багатофакторного лідерства), що став одним із найпоширеніших інструментів для оцінювання стилів лідерства [128, 129]. Опитувальник дозволяє оцінити рівень трансформаційного, транзакційного та пасивного лідерства – так званої моделі FRL (*Full Range Leadership Model* – модель повного спектру лідерства).

Теорії лідерства, орієнтовані на послідовників, підкреслюють важливість ролі прихильників у формуванні лідерства. Лідерство, за цією теорією, – це не лише результат дій лідера, а й відповідь послідовників на його поведінку, мотивацію та очікування.

Грінліф Р., відповідно до теорії *Servant Leadership* (лідерство-служіння), вважає, що лідер ставить потреби послідовників на перше місце, спрямовуючи свої дії на підтримку їхнього розвитку та благополуччя. Діяльність за теорією лідер-служіння виконується на двох рівнях: досягнення цілей підлеглих і задоволення їх потреб; реалізацію генеральних цілей або місії своєї організації [52]. На думку автора лідерство має два аспекти: створення образу майбутнього і його здійснення.

Калдер Б. Дж., у межах атрибутивної теорії лідерства, наголошує на важливості сприйняття та очікувань послідовників у визначенні лідера. Лідерство, на думку автора, визначається не стільки діями лідера, скільки

тим, як ці дії сприймаються та оцінюються послідовниками. Послідовники, у свою чергу, «приписують» лідеру певні якості на основі його поведінки та результатів; усі успіхи чи невдачі, навіть якщо внесок лідера був мінімальним.

«Велика п'ятірка» є ієрархічною моделлю особистості, заснованою на п'яти основних рисах: відкритість до нового досвіду (openness) – інноваційність, креативність; сумлінність (conscientiousness) – організованість, відповідальність; екстраверсія (extraversion) – енергійність, здатність до спілкування; доброзичливість (agreeableness) – здатність до співпраці; емоційна стабільність (neuroticism) – стресостійкість. Модель лідерства на основі цієї концепції досліджує, яким чином кожен фактор впливає на лідерські здібності. До прикладу, найсильніший зв'язок із ефективністю лідера мають такі риси, як екстраверсія, сумлінність і емоційна стабільність.

Михаліцька Н., Яцик М., погоджуючись з думкою Буяк Б., зазначають, що усі дослідження теорій лідерства, що сформувались і провадилися у ХХ столітті, варто розглядати в сукупності, оскільки відмінності між ними є досить умовними і вони взаємодоповнюють та впливають один на одного [9, 52]. Хронологічний розвиток концептуальних підходів до розуміння лідерства ХІХ–ХХ ст. згруповано та наведено у додатку Б, табл. Б.1.

Сучасні концептуальні підходи спрямовані на дослідження «емоційного інтелекту», «опосередкованого лідерства», «розподіленого лідерства», «колективного лідерства», «внутрішнього лідерства», «контактного лідерства» тощо [6, 9, 88]. Зокрема Гоулман Д., Бояцис Р., Маккі А. зауважують, що у сучасному світі необхідно бути резонансним лідером, тобто керівником, що «заряджає» підлеглих натхненням і заохочує до щирого діалогу. Головним інструментом такого лідера, зазначають автори, є емоційний інтелект. Лідер, на думку прихильників теорії емоційного інтелекту, повинен створювати емоційно здорове середовище для досягнення спільних цілей [25, 136].

Відповідно до теорії «опосередкованого лідерства» (Lateral Leadership), як зазначають Фішер Р. та Шарп А., для реалізації лідерства не завжди

потрібно займати позицію лідера. Для цього достатньо чітко формулювати бажані результати, відчувати перспективу, налагодити співпрацю та опанувати нові форми навчання [152].

Бредфорд Д., Коен А. описують ідею «розподіленого лідерства» (Distributed Leadership), підкреслюючи важливість тимчасових лідерів при реалізації проєктів для більш глибокого почуття задоволеності від досягнутого результату команди в цілому [88, с. 119]. На думку прихильника розподіленого лідерства Спіллейн Дж., лідерство не є виключно функцією однієї особи, а розподіляється серед усіх членів команди або організації [200]. Лідерські функції виконуються тими, хто має відповідні навички й знання в конкретній ситуації.

Подібної думки дотримуються й прихильники теорії «колективного лідерства» (Collective Leadership), які доводять, що успіх залежить не лише від одного лідера, а від групової динаміки. Тобто лідерство є колективним досягненням, взаємозв'язаним процесом, де кожен учасник може брати на себе лідерські функції залежно від потреб ситуації. Дені Ж.-Л., Ленглі Е., Серджи В. досліджують спільний вплив кількох лідерів у конкретних організаційних ситуаціях [149].

Шонк К., досліджуючи колективне лідерство, визначає, що лідерство є соціальним процесом. Автор цитує професора Фрідріх Т., яка акцентує, що «кілька людей в команді можуть виконувати функції лідерів як у формальній, так і в неформальній якості ... і перерозподіл лідерських обов'язків часто залежить від того, чий досвід є найбільш релевантним для вирішення певної проблеми» [198].

Теорія спільного лідерства (Shared Leadership) розглядає лідерство як процес, у якому відповідальність за ухвалення рішень і вплив розподіляється між членами команди. Санфіліппо М. у Business News Daily визначає спільне лідерство як «широкий розподіл влади та впливу між групою осіб, а не централізацію її в руках однієї особи, яка виступає в чіткій ролі домінуючого керівника» посилаючись на дослідження «International Journal of Artificial

Intelligence and Agent Technology» [194]. Карсон Дж. Б. та ін. виявили, що «спільне лідерство є критично важливим фактором, який може підвищити ефективність роботи команди з точки зору клієнтів або кінцевих користувачів її роботи. ... команди досягають успіху, коли вони покладаються на лідерство, яке забезпечує команда в цілому, а не очікують, що їх очолить одна людина» [141].

Концепція «контактного лідерства» (Connective Leadership), розроблена Ліпман-Блюмен Дж. [179], акцентує увагу на важливості взаємозв'язків, співпраці та інтеграції в управлінні. Цей підхід відображає необхідність адаптації лідерів до умов глобалізованого світу, де успіх організацій часто залежить від здатності створювати мережі контактів і взаємодіяти з іншими. У рамках концепції розглядається, що ефективний лідер повинен уміти встановлювати зв'язки між власними бажаннями і цілями з бажаннями й цілями інших людей, використовувати різні стилі залежно від ситуації: особистісно-орієнтовані (індивідуальні досягнення та автономність); реляційно-орієнтовані (побудова взаємодії та довгострокових зв'язків); колективно-орієнтовані (досягнення спільних цілей через співпрацю).

Кешмен К. стверджує, що можна розвинути «внутрішнє лідерство» якщо досягти майстерності у самопізнанні, цілеспрямованості, управлінні змінами, міжособистісними відносинами, відповідальності, самоконтролі, вмінні діяти [142]. Відповідно до теорії самолідерства (Self-Leadership Theory) лідерство починається із здатності керувати собою і включає постановку цілей, самодисципліну, самоаналіз і самомотивацію.

Нек К., Хоутон Дж. Д. доводять, що «конкретні стратегії самолідерства можуть сприяти підвищенню ефективності саморегуляції шляхом покращення самофокусування, процесів цілепокладання, значущості цілей, процесів зворотного зв'язку, а також впевненості у виконанні завдань та очікуваних результатів» [187]. Отже, лідерство є доволі складним феноменом, розуміння якого постійно трансформується.

У табл. 1.1. наведено трактування лідерства зарубіжними науковцями.

Таблиця 1.1 – Тлумачення понять «лідер», «лідерство», «самолідерство» у зарубіжній науковій спільноті*

Автор, джерело	Визначення	Сутнісна характеристика
Бенніс В. [130]	«Мистецтво мобілізувати інших на досягнення спільної мрії»	Мобілізація інших, досягнення мрії
Гальтон Ф. [90]	«Видатні особистості»... «це люди, які досить часто заявляли про себе або абсолютно самостійною працею, або в якості діячів, які керують суспільною думкою. Репутація видатної особистості набувається шляхом офіційної діяльності. Видатна людина це та, яка зуміла досягти того статусу, який досягає лише одна людина з 4000»	Видатна особистість, статус, репутація
Гоулман Д., Бояцис Р., Маккі А. [25, 156].	«Уміння лідера спрямовувати емоції підлеглих у правильне русло для досягнення цілей підприємства (організації)» «здатність переконувати людей працювати задля досягнення спільної мети»	Спрямовувати емоції, досягнення цілей Переконання, спільна мета
Вінстон Б., Паттерсон К. [215]	«Одна або кілька осіб, які відбирають, навчають, тренують і впливають на одного або кількох послідовників, які мають різноманітні здібності, вміння та навички, і фокусують послідовників на місії та цілях організації, змушуючи їх охоче та з ентузіазмом витратити свою духовну, емоційну та фізичну енергію в узгоджених, скоординованих зусиллях, спрямованих на досягнення місії та цілей організації»	Відбір, навчання, тренування, вплив, примус; досягнення місії та цілей
Ейзенхауер Д. [96]	«Мистецтво переконувати інших робити те, що вам необхідно, але так, щоб вони вважали, що самі цього бажають (тобто щоб лідер міг впливати на своїх послідовників)»	Мистецтво переконання, впливу
Макколі С. [211]	«Соціальний процес, який дозволяє людям працювати разом для досягнення результатів, яких вони ніколи не змогли б досягти, працюючи поодиноці»	Соціальний процес, досягнення результатів
Нек К., Хоутон Дж. [187]	«Самолідерство є нормативною моделлю самовпливу, яка діє в рамках більш описових і дедуктивних теорій, таких як теорія саморегуляції та соціальна когнітивна теорія»	Самовплив
Нортхаус П. [188]	«Процес, за допомогою якого людина впливає на групу людей для досягнення спільної мети»	Вплив, спільна мета
Юкл Г. [217]	«Процес впливу на інших, щоб вони зрозуміли і погодились щодо того, що потрібно зробити і як це зробити, а також процес сприяння індивідуальним і колективним зусиллям, спрямованим на досягнення спільних цілей»	Вплив, сприяння, досягнення спільних цілей

*сформовано автором на підставі опрацювання літературних джерел

Зважаючи на вищевикладене, можна виділити ключові елементи лідерства в працях зарубіжних психологів, соціологів, філософів, політологів:

– лідерство як сукупність якостей особистості вроджених та набутих (героїчна, психоаналіз, теорія рис, харизматична, п'яти факторна, емоційне лідерство), що відрізняє індивіда від натовпу і визначає його потенціал впливу на групу;

– лідерство як результат взаємодії лідера та його послідовників і сприйняття цієї взаємодії (поведінкова, ситуаційна теорії; транзакційне та трансформаційне лідерство; лідерство як служіння; атрибутивна теорія; теорія «опосередкованого лідерства»; концепція «контактного лідерства»), що виступає стимулом діяльності, спрямованої на досягнення певної мети групи;

– лідерство як колективна співпраця, мистецтво делегування і взаємодії задля досягнень спільних цілей (теорія «розподіленого лідерства», «колективного лідерства», «спільного лідерства»);

– лідерство як саморозвиток, процес навчання та адаптації задля досягнення власних цілей (теорія «внутрішнього лідерства», «самолідерства», концепція «контактного лідерства»), тобто майстерність керувати власним життям і розвитком.

Вітчизняна наукова думка переважно розглядає поняття «лідерство» в аспекті функціонування та розвитку економічних систем, акцентуючи увагу на груповій взаємодії, гармонізації цілей організації та індивідумів задля розвитку підприємства. У табл. 1.2 наведено трактування сутності поняття «лідерство» вітчизняних науковців.

Проведені дослідження дають нам можливість сформулювати авторське визначення поняття «лідерство», як здатність особи впливати на власну поведінку та поведінку інших осіб на основі усвідомлення, узгодження та гармонізації індивідуальних і групових інтересів, а також спрямовувати та надихати на досягнення мети. Це процес, що об'єднує навички саморегуляції, цілеспрямованості, координації, мотивації, взаємодії, співпраці, ухвалення рішень і адаптації до змін задля розвитку організації або власної справи.

Таблиця 1.2 – Тракткування сутності поняття «лідерство» вітчизняних науковців

Автор, джерело	Визначення	Сутнісна характеристика
1	2	3
Кожушко Л., Щербакова А. [44]	«Управлінська взаємодія (лідер-послідовники), заснована на найбільш ефективному для певної ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямована на спонукання людей до досягнення загальних цілей»	Управлінська взаємодія, джерело влади, спонукання, досягнення цілей
Крисько Ж. [47]	Лідер – це «особистість, яка розвиває широкий набір компетенцій, адаптується до мінливих умов і вибудовує довгострокові відносини, що базуються на довірі, командній роботі та етиці». Лідерство – це «синтез стратегічного бачення, емоційної стійкості та здатності до інновацій»	Набір компетенцій, довгострокові відносини
Маркіна І., Вороніна В., Дмитренко І. [58]	«Форма прояву впливу на поведінку людей, заснована на переважно соціально-психологічному контакті і соціально-психологічних методах управління в досягненні цілей організації за рахунок гармонізації інтересів організації та інтересів послідовників лідера і прагнення до досягнення синергетичного ефекту»	Вплив, гармонізація інтересів, досягнення ефекту
Сергеева Л., Кондратьєва В., Хромей М. [85]	«Вміння пробудити в людей мрію, до якої вони наблизатимуться, «вдихнути» в них потрібну для руху енергію». При цьому автори розуміють під лідерством «спроможність впливати на окремі особистості та соціальні групи, трудові колективи, спрямувати їхні зусилля на досягнення мети організації, фірми, підприємства»	Спроможність впливати, досягнення мети/мрії
Сторожев Р. [94]	«Це не тільки набір неординарних якостей і здібностей лідера, а й особливий вид міжособистісних взаємин, і його вплив є цілеспрямованим і передбачуваним, характеризується тривалістю часу та динамічністю»	Набір якостей, взаємовідносини, вплив, цілеспрямованість
Сурай І. [95]	«Лідерство виявляється в процесі взаємодії, коли одна особа (лідер) знає та виражає потреби й інтереси інших; у такий спосіб досягається престиж і вплив, а інші, зокрема прихильники, передають частину своїх повноважень для досягнення власних інтересів»	Взаємодія, знання потреб інших, передача повноважень, досягнення інтересів
Прилепа Н. [74]	«Взаємовідносини між лідером та його командою (підлеглими), відносини яких у колективі побудовані на поєднанні різних джерел влади, формального та неформального лідерства, та спрямовані на досягнення стратегічної мети економічного розвитку підприємства»	Взаємовідносини, джерело влади, досягнення мети

Кінець таблиці 1.2

1	2	3
Таран-Лала О., Щейкін Т., Щейкін Є. [96]	«Постійний процес взаємодії лідера та членів колективу, що сконцентрований на психоемоційному кліматі у колективі і спрямований на духовну взаємодію лідера та членів колективу, об'єктами якого є думки й емоції кожного члена колективу, до яких лідер повинен дослухатися і налаштовуватися на них, залишаючи за собою право приймати остаточне рішення»	Духовна взаємодія, право приймати рішення
Шевченко Л. [114]	«Результат вербальної і невербальної взаємодії всіх учасників групової діяльності, і в цьому змісті воно може виступати як деяка загальна якість, властивість певної групи»; лідер є «особистість, яка акумулює в собі соціально-психологічний досвід групи, її інтереси, потреби і яка виступає ініціатором в їх реалізації», «особистість, так і колективний суб'єкт, наділений відповідними повноваженнями, що реалізує їх у груповій діяльності»	Процес взаємодії, повноваження реалізувати інтереси групи
Авторське визначення	«Здатність особи впливати на власну поведінку та поведінку інших осіб на основі усвідомлення, узгодження та гармонізації індивідуальних і групових інтересів, а також спрямовувати та надихати на досягнення мети. Це процес, що об'єднує навички саморегуляції, цілеспрямованості, координації, мотивації, взаємодії, співпраці, ухвалення рішень і адаптації до змін задля розвитку організації або власної справи»	Вплив, гармонізація інтересів, досягнення мети

*сформовано автором на підставі опрацювання літературних джерел

На думку Лях Ю. важливими характеристиками лідерства є легальність та легітимність, адже соратники та послідовники є найбільш важливим ресурсом будь-якого лідера. Без їхньої підтримки лідер майже не здатний досягти бажаного результату [54, с. 110].

У цьому аспекті актуальним постає формальне лідерство, тобто офіційно-закріплене право здійснювати вплив на підлеглих. І тут відкритим лишається питання: лідерство є характеристикою індивіда чи соціальною роллю?

Будь-яка управлінська система є сукупністю взаємопов'язаних елементів, механізмів і процесів, що забезпечують управління організацією для досягнення визначених цілей. Вона функціонує через взаємодію між людьми, технологіями та методами управління, створюючи ефективний

механізм прийняття рішень і реалізації стратегій. Лідерство тут виступає не лише механізмом впливу, але й соціальною роллю, що формує культуру, об'єднує людей і спрямовує систему на досягнення спільних цілей.

Лідерство є невід'ємною складовою успіху будь-якої управлінської системи і бажаною рисою керівника. Саме менеджери-лідери визначають цінності, на яких базується діяльність компанії; цілі та завдання, що необхідно досягти; несуть відповідальність за формування візії та місії; контролюють хід виконання поставлених завдань. У свою чергу управління є наглядом за тактичними кроками, необхідними для виконання роботи та досягнення цілей. Поняття «лідерство» та «керівництво» не тотожні. Проте обидва стосуються впливу.

Бенніс В. замислюючись про відмінності між лідерством і управлінням зауважує, що лідер управляє середовищем, а менеджер підкоряється йому (рис. 1.1) [130].

Лідер	Створює, впроваджує інновації	↔	Адмініструє, підтримує	Керівник
	Фокусується на людях	↔	Фокусується на системі, структурі	
	Викликає довіру	↔	Покладається на контроль	
	Має довгострокову перспективу	↔	Має короткострокову перспективу	
	Запитує, що і чому	↔	Запитує, як і коли	
	Дивиться на горизонт	↔	Дивиться на кінцевий результат	
	Кидає виклик	↔	Приймає статус-кво	
	Особистість	↔	Хороший солдат	
	Робить правильні речі	↔	Робить речі правильно	

Рисунок 1.1 – Відмінності між лідерством і управлінням за Бенніс В.

*сформовано автором із використанням [130, с. 42]

Залезнік А. вважає, що менеджери і лідери дуже відрізняються один від одного, і бути одним з них виключає бути іншим [218]. Учений стверджує, що менеджери є реактивними, і хоча готові працювати з людьми для вирішення проблем, вони роблять це з мінімальною емоційною залученістю. З іншого боку, лідери емоційно залучені і прагнуть формувати

ідеї, а не реагувати на ідеї інших. Менеджери обмежують вибір, тоді як лідери працюють над тим, щоб розширити кількість альтернатив для вирішення проблем. Лідери змінюють ставлення людей, тоді як менеджери лише змінюють їхню поведінку.

Халленбек Г. досліджуючи вплив лідера стверджував, що без здатності полонити серця, розум та енергію інших, лідер не зможе досягти успіху у будь-якій справі [157].

Досліджуючи лідерство Буяк Б. зазначає, що «лідер повинен бути скоріше провидцем, ніж стратегом; оповідачем, ніж командиром; провідником змін і служителем, ніж архітектором або інженером систем» [9]. Буяк Н. зауважує, що сучасна роль лідера полягає в тому, щоб формувати бажане майбутнє, а не реагувати на поточні виклики [8]. Крисько Ж. наголошує, що у сучасних умовах роль лідера трансформується, від них очікують «не лише управління, а й натхнення, підтримку інновацій та створення умов для самореалізації працівників» [47]. Досліджуючи роль лідерства в управлінні сучасним підприємством Таран-Лала О., Іщейкін Т. та ін. визначають, що головною відмінністю лідерства від керівництва і менеджменту є те, що це «постійний процес взаємодії лідера та членів колективу, який сконцентрований на психоемоційному кліматі у колективі і спрямований на духовну взаємодію лідера та членів колективу, об'єктами якого є думки й емоції кожного члена колективу, до яких лідер повинен дослухатися і налаштовуватися на них, залишаючи за собою право приймати остаточне рішення» [96, с. 49].

З огляду на вищенаведене є підстави вважати, що керівництву характерне регульоване управління організацією, а лідеру – здатність формувати бажане майбутнє, емоційно впливати (надихати, заохочувати, переконувати) на персонал для ефективної роботи.

Погоджуємося з думкою Мінцберг Г., що менеджери повинні бути дволикими [183] (одночасно бути менеджерами і лідерами) і оптимальна ефективність організації може бути досягнута у симбіозі сильного лідерства й сильного менеджменту. У цьому аспекті Коттер Дж. та ін. [162, 174, 175]

стверджує, що менеджери потрібні для подолання складнощів, впроваджуючи планування та бюджетування, організовуючи та підбираючи персонал, а також для контролю та вирішення проблем. Лідери потрібні для управління змінами, визначаючи напрямок, узгоджуючи дії людей, мотивуючи та надихаючи їх.

Барабаш О. акцентує увагу, що сучасний керівник не може бути ефективним у повній мірі, не будучи лідером та не виконуючи двох головних ролей – архітектурної та харизматичної. Архітектурна роль спрямована на планування, організацію, контроль, мотивацію. Виконуючи харизматичну роль, лідер мотивує і надихає підлеглих, спираючись на бачення майбутнього організації [4, с. 97]. Проте є небезпека, адже як зазначають Яцко Т., Борщ Г. «якщо організація стає надто залежною від особистості окремого лідера, це спричиняє проблеми, коли лідер відходить» [120].

Вінстон Б., Паттерсон К., досліджуючи термін «лідерство», запропонували інтегрований підхід розуміння менеджера-лідера. На думку авторів лідер є «однією або кількома особами, які відбирають, навчають, тренують і впливають на одного або кількох послідовників, які мають різноманітні здібності, вміння та навички, і фокусують послідовників на місії та цілях організації, змушуючи їх охоче та з ентузіазмом витратити свою духовну, емоційну та фізичну енергію в узгоджених скоординованих зусиллях, спрямованих на досягнення місії та цілей організації»; «лідер вивчає відповідність організації зовнішньому середовищу і формує як організацію, так і середовище» [215, с.7]. Автори зазначають, що у цьому процесі лідер(и) представляє(ють) візію майбутнього на протиположному до теперішньому стану організації, використовуючи навички критичного мислення, інтуїції, а також сприяє(ють) прийняттю майбутнього стану організації послідовниками як бажаного стану.

Український психолог Крупський О., досліджуючи вплив стилю лідерства на організаційну культуру підприємств, уточнює вище наведене визначення, акцентуючи увагу, що «лідер, за нестабільного зовнішнього середовища, бере на себе відповідальність за розробку стратегії адаптації

підприємства до нових умов, підтримку на високому рівні командного духу (за можливості – виробничих показників і конкурентоспроможності підприємства на бажаному рівні)» [48, с. 254].

Вагомий внесок у дослідження лідерства з позиції менеджменту зробив Адізес І., відповідно до якого успішність бізнесу залежить від лідерського потенціалу менеджера [52, с. 23]. У цьому аспекті актуальним постає взаємозв'язок розвитку організацій та лідерства. Традиційно розвиток трактується як «спрямовані та закономірні міри матеріальних й нематеріальних об'єктів, що мають незворотний характер, внаслідок чого відбувається перехід від менш розвинених форм таких об'єктів до більш розвинених» [30]; «специфічний процес зміни, результатом якого є виникнення якісно нового» [60]; «перехід можливості в актуальне буття, процес переходу до більш якісного стану» [72, с. 76].

Розглядаючи розвиток на рівні підприємства, Рогов В. визначає цю категорію як «сукупність якісно-кількісних змін під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, спрямована на перехід підприємства у новий стан, кращий за попередній» [81]; Матішак Ю. як «рух уперед, досягнення нових, кращих за попередні параметрів діяльності, що забезпечують ефективне функціонування підприємства» [60]; Козаченко Г. та ін. як «властивість (спроможність) підприємства до розвитку шляхом здійснення керованих змін в діяльності підприємства та адаптації до некерованих змін різноманітного характеру, результатом чого є перехід підприємства до якісно нового стану» при цьому автори зазначають, що «менеджмент розвитку підприємства передбачає застосування сукупності технологій впливу на професійну поведінку працівників підприємства з метою спрямування її на досягнення цілей розвитку» [45]. Тобто для успішного управління процесом розвитку організації необхідне налаштування усієї системи управління на колективну роботу.

Погоджуємося з думкою Погорелова Ю., що результативність використання способів розвитку підприємства залежить від наявності

корпоративної культури, наявності сильної управлінської команди, мотивації та кваліфікації персоналу. Враховуючи вищевикладене можна стверджувати, що лідерство відіграє ключову роль у розвитку бізнесу. Організації залежать від успішних лідерів, що формують місію, бачення і цілі, об'єднують команди навколо цих цілей, а потім досягають їх.

Важливість лідерства та культури в управлінні трансформаціями в організаціях підкреслює Коттер Дж., зокрема автор зазначає, що «лідерство – це, по суті, про зміни. Лідери створюють системи та організації, які потрібні менеджерам, і, зрештою, піднімають їх на абсолютно новий рівень або... змінюють у деяких основних аспектах, щоб скористатися новими можливостями» [176].

Друкер П. акцентує на тому, що лідерство, у першу чергу, є результатом дій та великою відповідальністю, адже для успіху та розвитку бізнесу часто необхідне прийняття «важких» рішень і вирішення проблем. На думку Бенніс В. лідери відповідальні за ефективність організацій, акцентуючи, що «ціни на акції зростають і падають відповідно до громадського сприйняття того, наскільки хороший лідер» [130, с.5].

Буняк Н., досліджуючи лідерство у системі менеджменту організації, стверджує, що «організації, в яких керівники володіють не тільки статусною владою, але й лідерськими компетенціями, досягають кращих результатів діяльності, ніж ті в яких лідери відсутні» [8].

Підприємці часто стають ініціаторами інновацій, трансформуючи не лише власний бізнес, а й галузь, у якій працюють. Прикладом ефективного лідерства є Мацусіта К., засновник японської компанії Мацусіта Електрик, відомої власними брендами Panasonic, National, Technics [35, 177, 181]. Саме стиль управління, цінності та підхід до лідерства Коносуке сприяли перетворенню невеликого бізнесу в глобальну компанію, що заклала основи для багатьох інновацій у електроніці.

Моріта А., співзасновник Sony, наголошуючи на важливості якості, дизайну та технологічних новацій, демонстрував стратегічне бачення та

інноваційний підхід до розвитку компанії [185]. Моріта А. успішно реалізував довгострокову стратегію виходу на міжнародний ринок, зробивши Sony одним із перших японських брендів зі світовим впливом. Ямаучі Х. перетворив Nintendo з виробника карт на потужного виробника відеоігор завдяки своєму стратегічному мисленню та готовності ризикувати. Дісней У., будучи творчою особистістю, розвинув The Walt Disney Company до глобального лідера у сфері розваг.

Засновник ІКЕА Кампрад І., відомий власним прагматичним, інноваційним і раціональним підходом до бізнесу, і завдяки його стратегічному мисленню, ІКЕА перетворилася з невеликого шведського бізнесу на глобальну корпорацію з присутністю у більш ніж 50 країнах світу [168]. Лідерство за Кампрадом І. базувалося на поєднанні цінностей, орієнтації на клієнта й стратегії оптимізації витрат.

Баффет В. є прикладом ефективного лідера, відомого власною стратегічною далекоглядністю та етичним підходом до бізнесу, що перетворив Berkshire Hathaway на багатогалузеву корпорацію, інвестуючи у прибутковий бізнес в різних секторах (Apple, Coca-Cola, American Express). Його стиль лідерства ґрунтується на довірі до команди, візії майбутнього та інвестиціях у цінності. Шульц Г. перетворив Starbucks із невеликого магазину в Сіетлі на одну з найвідоміших кавових мереж у світі, глобальний бренд, орієнтований не тільки на продукт, але й на створення унікального досвіду для клієнтів. Його стиль лідерства базується на інклюзивності, турботі про людей та інноваціях. [26, 119]

Візіонером із надзвичайною здатністю бачити майбутнє технологій і розуміти потреби користувачів був, на нашу думку, Джобс С. Його підхід до лідерства ґрунтувався на інноваціях, дизайні та увазі до деталей. Джобс С. встановив стандарти для індустрії, створивши екосистему продуктів Apple. Кук Т. очільник Apple з 2011 року розширив асортимент продуктів. Його стратегія диверсифікації та увага до екологічної відповідальності сприяли подальшому зростанню компанії.

Цукерберг М. є прикладом новатора, який перетворив Facebook із простого майданчика для спілкування студентів у одну з найвпливовіших соціальних платформ у світі [57]. Його стиль лідерства відрізняється мистецтвом адаптувати компанію до швидких змін у технологічному світі. Сандберг Ш. приєдналася до Facebook у 2008 році на посаді операційного директора. Вона відіграла ключову роль у розробці бізнес-моделі компанії та сприяла її глобальному зростанню.

Хонда С. був прикладом практичного лідера, який самостійно працював над інженерними рішеннями. Він вірив у силу новацій та постійне вдосконалення. Хонда С. зробив Honda світовим лідером у виробництві мотоциклів, а згодом і автомобілів. Барра М. стала першою жінкою на посаді генерального директора General Motors у 2014 році. Вона ініціювала значні зміни, зосередившись на розвитку електромобілів та автономних технологій, що допомогло компанії адаптуватися до сучасних тенденцій в автомобільній індустрії. Маск І., засновник і генеральний директор Tesla та SpaceX, також відомий своїм візіонерським підходом до бізнесу [34]. Його лідерство сприяло революційним змінам у автомобільній та космічній галузях, популяризуючи електромобілі та приватні космічні подорожі.

Безос Д. є прикладом стратегічного лідера, який створивши Amazon як онлайн-магазин книжок, перетворив його на найбільший онлайн-ритейлер у світі [41]. Його стиль лідерства характеризується інноваційністю, орієнтацією на клієнта та неперервним вдосконаленням бізнес-моделей.

Однак, слід зазначити, що лідерство – це не лише про управління іншими, а й про майстерність керувати власним життям і розвитком. Шевченко Ю., Сівашенко Т., досліджуючи харизматичне лідерство зауважують, що «лідер – це людина, яка береться за справу сама або розподіляє завдання між членами групи так, щоб кожен з них міг проявити ініціативу» [115]. Вважаємо, що особливо актуальним є розвиток лідерських якостей у самозайнятих осіб, які, будучи одночасно управлінцями й виконавцями, повинні поєднувати стратегічне мислення, самодисципліну й мотивацію. Розвиток лідерських

якостей самозайнятої особи не лише забезпечує власний успіх, а й сприяє формуванню більш стійкої системи управління у майбутньому.

1.2 Самозайнятість як специфічне середовище формування та розвитку лідерських якостей

Аналіз сучасних підходів до осмислення категорії «лідерство» дає підстави стверджувати, що ця багатовимірна категорія є не лише інструментом ефективного управління, але й важливим чинником розвитку економічних систем, оскільки визначає здатність господарюючих суб'єктів до ефективного функціонування, постійної адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, використання інновацій та підходів сталого розвитку. В сучасних умовах трансформації національної економіки внаслідок впливу загроз економічного, воєнного та соціального характеру, особливої актуальності набувають питання форм та векторів подальшого розвитку індивідуалізації економічної діяльності, де визначну роль відіграють не лише організації, але й окремі економічні агенти, здатні самостійно започатковувати, реалізовувати та розвивати власну підприємницьку чи професійну діяльність. З огляду на це, лідерство виходить за межі традиційного управлінського впливу та перетворюється в спроможність окремої особистості до самореалізації, самоуправління, усвідомленого прийняття відповідальності за власні рішення та їх наслідки в умовах невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища. Саме такі якості стають основою для розвитку самозайнятості як особливої форми економічної активності населення. В цьому контексті, самозайнятість виступає не лише як форма організації праці, але й як прояв підприємницького лідерства на індивідуальному рівні, що забезпечує сталість, стійкість та адаптивність їх економічної системи, а також сприяє створенню нових робочих місць та, за умови розвитку інструментів державно-приватного

партнерства, економічному відновленню територіальних громад. Таким чином, особливої актуальності набувають питання необхідності ретельного гносеологічного аналізу сутності, змісту та атрибутивних характеристик самозайнятості як важливого елементу розвитку та трансформації сучасної економічної системи [20].

На нашу думку, сутність самозайнятості доцільно розкривати через діалектичне протиставлення її протилежності, відповідно до якого пізнання однієї категорії відбувається шляхом співвіднесення з антонімічною або контрастною за змістом категорією. Характеристику бінарних опозицій етимологічного аналізу самозайнятості побудовано на засадах порівняння протилежного, відповідно до чого явища набувають змістовної визначеності лише в системі взаємозв'язків і взаємозалежностей з іншими об'єктами, перш за все, із власною протилежністю [51]. Саме через виявлення відмінностей, еволюційної природи, внутрішніх суперечностей та потенціалу розвитку, сукупності характеристик, що відокремлюють одне явище від іншого, стає можливим більш чітко окреслення його внутрішнього змісту, адже протилежності виконують не лише розмежувальну, але й пізнавальну функцію.

Саме тому, форму самореалізації особистості в сфері праці через самозайнятість варто інтерпретувати через її протилежність, тобто зайнятість за наймом (рис. 1.2).

Отже, сучасна самозайнятість постає як форма економічної автономії, що передбачає високий рівень свободи прийняття рішень і повну відповідальність за результати діяльності. Натомість зайнятість за наймом характеризується інституційною впорядкованістю, визначеністю ролей і розподілом відповідальності в межах організаційних структур [10].

Наведені на рис. 1.2 соціально-економічні ознаки самозайнятості і зайнятості за наймом є діалектично протилежними, але взаємопов'язаними формами економічної діяльності. Їх протиставлення дозволяє глибше розкрити сутність кожного явища через систему суперечностей, які можна представити

таким чином: «свобода – залежність», «індивідуальна відповідальність – делегована відповідальність», «нестабільність доходів – їх відносна стабільність».



Рисунок 1.2 – Порівняльна характеристика самозайнятості та зайнятості за наймом за ключовими економічними ознаками*

*побудовано на основі [62, 66]

Слід зауважити, що самозайнятість доцільно розглядати в трьох взаємопов'язаних проєкціях – нормативно-правовій, соціально-економічній та науково-методологічній. В нормативно-правовому аспекті вона визначається через чинне законодавство, яке регламентує статус самозайнятих осіб, умови здійснення діяльності, порядок обліку та оподаткування.

Соціально-економічна проєкція визначає самозайнятість формою економічної активності індивідуальних економічних агентів як структурних елементів сучасного ринку праці і об'єктивується у формі певного інструменту забезпечення зайнятості, джерел доходу, а також способом

адаптації населення до змін економічного середовища. Особливий акцент здійснюється на дослідженні соціального аспекту самозайнятості в контексті зниження безробіття, узагальнені мотиваційних чинників, підвищення продуктивності праці, а також розвитку підприємництва та формуванні середнього класу.

Як зазначає Мульгіна О., в сучасних реаліях самостійна зайнятість є важливою формою виживання населення в умовах низького рівня оплати найманої праці та безробіття. Її сутність полягає в тому, що людина сама знаходить для себе джерело доходів, забезпечує адекватні її потребам рівень і умови життя в результаті економічної діяльності, яка регламентована суспільними та економічними нормами [62].

Науково-методологічний аспект зазначеної моделі економічної поведінки індивіда охоплює дослідження самозайнятості як об'єкта наукового пізнання, що потребує системного аналізу, філософсько-теоретичного осмислення та розробки підходів до її дослідження. В межах цієї проєкції формуються понятійно-категорійний апарат, класифікації, функції, типології та методичні підходи до її оцінювання. Вона охоплює міждисциплінарні підходи (економічні, соціологічні, управлінські), що зосереджені на системному дослідженні сутності, структури та закономірностей розвитку самозайнятості. В той же час, науково-методологічний аспект передбачає більш широке тлумачення, що відображає форму реалізації економічної активності суб'єктів індивідуальної економічної діяльності, рівень підприємницької ініціативи та механізм їх самореалізації в умовах ринкової економіки [199].

В цілому, відповідно до визначення Міжнародної організації праці (International Labour Organization (далі – МОП), самозайняті працівники – це особи, які працюють на власний рахунок або спільно з одним чи кількома партнерами чи в межах кооперативу та займають робочі місця, що класифікуються як «самозайняті». Тобто це такі види зайнятості, за яких винагорода безпосередньо залежить від прибутку, отриманого від

виробництва товарів або надання послуг. До складу самозайнятих працівників належать такі підкатегорії: роботодавці, особи, що працюють на власний рахунок, члени виробничих кооперативів, а також неоплачувані працівники сімейних підприємств [169].

Вітчизняне нормативно-правове регулювання самозайнятості, як інституційної форми організації праці, характеризується системністю та багаторівневістю і впродовж періоду незалежності України зазнавало постійних трансформацій, зумовлених соціально-економічними змінами, розвитком ринкових відносин та вдосконаленням державної політики в сфері зайнятості й підприємництва.

На сучасному етапі основними нормативними документами, які визначають поняття, зміст та особливості самозайнятості є Податковий кодекс України [73], Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» [78] та Закон України «Про зайнятість населення» [77] (табл. 1.3).

Аналіз наведеного в табл. 1.3 нормативно-правового регулювання категорії «самозайнятість» показує відсутність єдиного гармонізованого підходу до трактування в Україні, що зумовлює її багатовимірний характер. Зокрема, в Податковому кодексі України, самозайнятість об'єктивується, в першу чергу, у фіскально-правовій площині, де вона розглядається через призму податкового статусу фізичної особи як господарюючого суб'єкта або незалежної професійної діяльності.

В Законі України «Про зайнятість населення» формально-правовий аспект трансформується в соціально-економічний зміст самозайнятості, де ця форма економічної активності постає як інструмент формування та реалізації державної політики в сфері зайнятості, інструмент зниження безробіття та стимулювання підприємницької ініціативи громадян. В свою чергу, в Законі України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні», самозайнятість розкривається опосередковано, в більшій мірі через інституційні засади функціонування малого бізнесу, де

фізична особа-підприємець є головним носієм індивідуальної економічної діяльності, поєднуючи функції власника, організатора та виконавця.

Таблиця 1.3 – Інтерпретація багатовимірності самозайнятості в системі нормативно-правового забезпечення України*

Джерело	Визначення	Характеристика
Податковий кодекс України	«Самозайнята особа – це платник податку, який є фізичною особою-підприємцем або провадить незалежну професійну діяльність за умови, що така особа не є працівником в межах такої підприємницької чи незалежної професійної діяльності»	Сформовано базове юридичне визначення самозайнятості в Україні, а також порядок обліку самозайнятих осіб
Закон України «Про зайнятість населення»	«Для стимулювання самозайнятості населення, підприємницької ініціативи забезпечується надання безоплатних індивідуальних і групових консультацій з питань організації та провадження підприємницької діяльності із залученням на громадських засадах працівників органів державної влади у порядку»	Поняття самозайнятості є ширшим порівняно з його трактуванням у Податковому кодексі України, оскільки охоплює не лише податкові, але й економічні аспекти. Використовується в контексті реалізації державної політики зайнятості населення та стимулювання підприємницької діяльності
Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні»	В зазначеному нормативному документі наведено визначення суб'єктів малого підприємництва, зокрема: «фізичних осіб-підприємців, які виступають основною організаційно-правовою формою реалізації самозайнятості. Закон формує інституційні та економічні передумови розвитку самозайнятості шляхом стимулювання підприємницької активності населення, створення сприятливого бізнес-середовища та забезпечення державної підтримки малого бізнесу»	Поняття самозайнятості опосередковано розкривається через категорію фізичних осіб-підприємців як суб'єктів малого підприємництва, які реалізують економічну активність шляхом здійснення самостійної господарської діяльності без перебування у трудових відносинах, поєднуючи функції власника та виконавця

*сформовано автором із використанням [73, 77, 78]

Таким чином, самозайнятість у вітчизняному нормативно-правовому полі виступає як поліаспектна категорія, що об'єднує правові, економічні та інституційні сторони, а її онтологічний зміст варіюється залежно від функціонального призначення відповідного нормативного акту. Це свідчить

про необхідність подальшої теоретико-методологічної уніфікації підходів до її визначення та дослідження.

Ще одним важливим нормативно-правовим аспектом самозайнятості в сучасних умовах є використання її як інструменту оптимізації витрат бізнесу та трансформації традиційних трудових відносин. Як зазначає М. Куцєволова, наймані працівники перебувають під захистом трудового законодавства, яке гарантує їм, зокрема, мінімальний рівень оплати праці, регулювання робочого часу, обмеження понаднормової роботи та соціальні гарантії. В той же час, через нижче податкове навантаження та більшу гнучкість в організації роботи роботодавці разом із фізичними особами-підприємцями нерідко вдаються до використання так званої «залежної» самозайнятості, за допомогою якої фактично оминають вимоги щодо повної та сумлінної сплати податків і соціальних внесків, що зумовлює виникнення так званої «залежної» самозайнятості [49].

Тобто, окремим практичним аспектом функціонування самозайнятості у вітчизняній бізнес-практиці є податкова доцільність, адже замість офіційного працевлаштування працівника до штату роботодавці досить часто реєструють його як фізичну особу-підприємця, що дозволяє суттєво зменшити витрати на оплату праці та обов'язкові податкові платежі.

Тому, поширення «залежної» самозайнятості свідчить про трансформацію ринку праці та наявність дисбалансу між інтересами держави, роботодавців і працівників. В цьому контексті можна говорити про дуалізм форми і змісту, тобто суперечність між формальною самозайнятістю та фактичною трудовою залежністю (формально – самозайнятість, по суті – трудові відносини), коли фізична особа-підприємець, будучи самозайнятою особою, може перебувати у договірних відносинах із приватним закладом охорони здоров'я на підставі цивільно-правових угод, однак на практиці такі відносини нерідко набувають ознак трудових, що зумовлено низкою чинників (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Асиметрія вигід та ризиків самозайнятості для самозайнятих осіб та роботодавців*

Суб'єкт	Переваги	Недоліки
Самозайняті особи	Гнучкість у виборі режиму праці та видів діяльності Автономність у прийнятті рішень Потенціал до самореалізації та підприємницького розвитку Можливість оптимізації оподаткування Формування власного бренду	Нестабільність доходів Відсутність соціальних гарантій (відпустки, лікарняні, пенсійне забезпечення) Підвищений рівень економічного ризику Обмежений доступ до фінансування Ризик «залежної» самозайнятості
Роботодавці	Зниження витрат на оплату праці та соціальні внески Гнучкість у залученні трудових ресурсів Можливість швидкого масштабування діяльності Зменшення адміністративного навантаження	Правові ризики (приховані трудові відносини) Втрата контролю над працівниками Зниження лояльності та відповідальності виконавців Репутаційні ризики Потенційні санкції за порушення трудового законодавства

*сформовано автором із використанням [62, 66]

Тобто, згідно норм вітчизняного податкового законодавства України, фізична особа-підприємець, у тому числі лікар, який здійснює господарську діяльність, належить до категорії самозайнятих осіб, оскільки провадить діяльність на власний ризик, самостійно організовує процес праці та отримує дохід без укладення трудового договору. У випадку, коли лікар-ФОП співпрацює з приватною клінікою, такі відносини формально мають цивільно-правовий характер і передбачають надання медичних послуг на підставі відповідного договору. Однак практичний аналіз свідчить, що визначальним критерієм є не лише юридична форма оформлення, а й фактичний зміст трудових відносин. Зокрема, з позицій податкового та трудового законодавства, у разі якщо діяльність лікаря-ФОП характеризується ознаками організаційної підпорядкованості (дотримання встановленого графіка роботи, виконання розпоряджень адміністрації, інтегрованість у внутрішню структуру закладу), економічної залежності (отримання регулярного фіксованого доходу від одного замовника) та відсутності підприємницького ризику, такі відносини можуть

бути кваліфіковані як приховані трудові. Водночас, за умов збереження реальної господарської самостійності, зокрема можливості самостійного визначення умов надання послуг, наявності декількох контрагентів, встановлення власної цінової політики та прийняття економічних ризиків, діяльність лікаря-ФОП у приватній клініці відповідає критеріям самозайнятості. Таким чином, в контексті сучасної практики ключовим завданням є чітке розмежування підприємницьких і трудових відносин, що має важливе значення як для забезпечення належного рівня податкових надходжень, так і для захисту соціально-економічних прав учасників ринку праці.

Зазначена практика формує передумови для тінізації трудових відносин і потребує вдосконалення механізмів державного регулювання. Рефлексією податкових органів на ці трансформації є запровадження ризикоорієнтованих інструментів податкового контролю, які можуть свідчити про ухилення від сплати податків та використання схем з мінімізації податкових зобов'язань платниками через «дроблення бізнесу», під яким контролюючі органи розуміють штучний поділ єдиної господарської діяльності на кілька формально самостійних суб'єктів, переважно фізичних осіб-підприємців, що контролюють одні й ті самі суб'єкти господарювання, з метою зниження податкового навантаження в результаті чого бюджет втрачає значні надходження у вигляді податків та зборів [42]. В науково-прикладному та регуляторному дискурсі окремими фахівцями сформовано систему критеріїв ризику, що дозволяють ідентифікувати потенційно проблемні моделі використання статусу самозайнятих осіб, зокрема в контексті можливого дроблення бізнесу та мінімізації податкових зобов'язань [33]. Крім того, депутатами Верховної Ради України ініційовано законопроект № 13507, який запроваджує сім критеріїв для визнання цивільно-правових відносин трудовими, що суттєво звужує простір для автономної діяльності самозайнятих осіб [79]. Для збереження статусу незалежного підприємця таким особам пропонується відмовитися від фіксованого графіку, роботи на території замовника та використання його ресурсів, переходячи до виключно результатоорієнтованих моделей. Попри

фіскальну мету держави, законопроект містить ризики суб'єктивного трактування критеріїв контролюючими органами, що може дестимулювати розвиток мікропідприємництва в умовах воєнного стану. Таким чином, актуалізується необхідність подальших досліджень економічних та правових механізмів, що сприяють поширенню «залежної» самозайнятості, а також розроблення ефективних інструментів державної політики, спрямованих на збалансування податкового навантаження, підвищення рівня соціального захисту працівників і мінімізацію практик підміни трудових відносин підприємницькими формами діяльності.

Зауважимо, трактування категорії «самозайнята особа» як суто платника податку, який є «фізичною особою-підприємцем» або «провадить незалежну професійну діяльність» редукує багатовимірність цієї моделі економічної поведінки індивідів до інструментів податкового обліку та ігнорує соціальну функцію (самореалізація, зайнятість населення) та підприємницьку складову (ініціативність, ризик, інноваційність, адже поза межами залишаються неформально самозайняті особи, фрілансери без офіційної реєстрації, особи, що здійснюють епізодичну економічну діяльність, що в цілому знижує репрезентативність категорії у сучасній економіці [86].

Варто зазначити, що трансформації на сучасному ринку праці, зумовлені процесами цифровізації економіки, соціальними та економічними викликами, як наслідок, активним використанням дистанційних форм зайнятості, істотно модифікують змістовне наповнення категорії «самозайнятість». Як зазначають Паламарчук В. та Пристайко О., сучасні трансформації форм зайнятості зумовили зміни як характеру і змісту праці, так і рівня самостійності працівників у трудовому процесі. Традиційні підприємства все частіше поступаються місцем віртуальним організаціям, які функціонують як мережі географічно розосереджених електронних робочих місць, які, зазвичай, мають тимчасовий і проєктний характер. В сучасних умовах орієнтація працівника лише на одне джерело доходу стає дедалі більш ризикованою стратегією в

умовах звуження класичної сфери зайнятості, а посилення конкуренції та інтенсивності праці призводять до виснаження працівників і зменшують їхні можливості довгостроково залишатися в межах однієї організації [67].

В свою чергу, зростання масштабів віддаленої роботи, що базується на використанні цифрових технологій, сприяє виникненню нових моделей економічної активності, які виходять за межі традиційних інституційно закріплених форм зайнятості. В цьому контексті поряд із формалізованими видами самозайнятості дедалі більшого поширення набувають неформально самозайняті особи, фрілансери без офіційної реєстрації, а також суб'єкти, що здійснюють епізодичну економічну діяльність. Перераховані учасники ринку праці займають значну частину реальної економічної активності, яка не повністю відображена у чинному нормативному полі, що вказує на інституційну асиметрію між формалізованими регуляторними підходами та фактичними практиками господарювання (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Нормативно-правовий та неформальний сегменти самозайнятості в умовах трансформації ринку праці*

*сформовано автором із використанням [73]

З позицій інституціональної теорії така ситуація може бути інтерпретована як прояв інституційних лагів (певні часові затримки між виникненням нових економічних явищ і їх адекватним відображенням у нормативно-правовій та інституційній системі) та обмеженої адаптивності формальних інститутів до динаміки соціально-економічних змін. Водночас

розвиток гіг-економіки та платформної зайнятості формує новий тип трудових відносин, що характеризується високим рівнем автономії, гнучкості, децентралізації та індивідуалізації трудової діяльності.

Як зазначають Панченко В., Резнікова Н., Іващенко О., Русак Д., гіг-економіка є однією з сучасних форм трансформації самозайнятості в умовах цифровізації економіки і являє собою такий ринок праці, для якого характерні нетрадиційні, незалежні та короткострокові трудові відносини, базується на цифровізації, платформізації праці, індивідуалізації трудових відносин [69]. Таким чином, самозайнятість трансформується у багатовимірний соціально-економічний феномен, що виходить за межі класичних уявлень про суб'єкти індивідуальної економічної діяльності і охоплює широкий спектр форм економічної поведінки. Це об'єктивує необхідність перегляду та поглиблення теоретико-методологічних підходів до її дослідження з урахуванням процесів цифрової трансформації, розвитку дистанційної праці та інституційної еволюції ринку праці.

Зауважимо, що у Податковому кодексі України при визначенні поняття «самозайнята особа» чітко встановлено, що нею є платник податку, який виступає як фізична особа-підприємець, або провадить незалежну професійну діяльність. Водночас в цьому нормативному акті чітко конкретизовано зміст незалежної професійної діяльності. Зокрема, під незалежною професійною діяльністю розуміється участь фізичної особи в науковій, літературній, артистичній, художній, освітній чи викладацькій діяльності, а також діяльність лікарів, приватних нотаріусів, приватних виконавців, адвокатів, арбітражних керуючих, аудиторів, бухгалтерів, оцінювачів, інженерів, архітекторів, осіб, зайнятих релігійною (місіонерською) діяльністю та іншою подібною діяльністю. При цьому обов'язковою умовою є відсутність статусу найманого працівника або фізичної особи-підприємця в межах такої діяльності, а також обмеження щодо використання найманої праці – не більше чотирьох осіб [73]. Це потребує визначення інституційно-економічних відмінностей між фізичною особою-підприємцем та суб'єктом незалежної професійної діяльності (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Інституційно-економічні відмінності між фізичною особою-підприємцем та суб'єктом незалежної професійної діяльності*

Критерій	Фізична особа-підприємець	Незалежна професійна діяльність
Сутність	Юридично зареєстрована фізична особа, що провадить підприємницьку діяльність і є платником податків як підприємець	Фізична особа, яка здійснює професійну діяльність самостійно, без перебування у трудових відносинах, що є економічною активністю, а не лише податковою категорією
Підстави для діяльності	Реєстрація у державних органах як суб'єкта малого або середнього підприємництва	Підлягають взяттю на облік як самозайняті особи, здійснення професійної діяльності самостійно, наприклад, приватна практика лікаря, адвоката, фріланс спеціаліста
Основа	Бізнес	Професія
Взаємовідносини з роботодавцем	Може поєднувати з наймом на роботу, але як окрема господарська діяльність	Не може здійснювати незалежну діяльність в межах тих же трудових відносин; діяльність повинна бути незалежною від місця основної роботи
Приклад	Торгівля, виробництво	Адвокат, приватна медична практика лікаря, лікар-консультант, адвокат на приватній практиці, ІТ-фахівець-фрілансер
Податки	Єдиний податок / загальна система оподаткування	Податок на доходи фізичних осіб, військовий збір, єдиний соціальний внесок

*узагальнено автором із використанням [73]

На практиці досить часто постає питання щодо можливості одночасного поєднання статусу найманого працівника та самозайнятої особи. Відповідно до положень Податкового кодексу України, самозайнята особа може провадити незалежну професійну діяльність лише за умови, що вона не перебуває у трудових відносинах у межах цієї ж діяльності [73]. Тобто поєднання статусу найманого працівника та самозайнятої особи можливе, якщо виконувана самостійна діяльність не збігається з трудовими функціями, які особа здійснює як працівник. Наприклад, адвокат, який працює за трудовим договором в адвокатському об'єднанні, не може одночасно здійснювати незалежну адвокатську діяльність у межах цього самого об'єднання, оскільки така діяльність не буде вважатися незалежною. Аналогічно, в сфері медицини лікар, який працює за наймом в державній або приватній лікарні, не може одночасно

надавати приватні медичні послуги як самозайнята особа у межах тієї ж установи, де він є працівником. Проте лікар може проводити приватну практику у власному кабінеті або надавати послуги пацієнтам поза межами місця основної роботи, що відповідає критеріям незалежної професійної діяльності [73]. Таким чином, податкове законодавство підкреслює незалежність професійної діяльності як ключову ознаку самозайнятості, що забезпечує юридичну та економічну самостійність особи.

Крім того, відповідно до п.п. 65.9 Податкового кодексу України передбачено, що якщо фізична особа одночасно зареєстрована як фізична особа-підприємець і при цьому провадить незалежну професійну діяльність, така особа не підлягає окремій реєстрації в контролюючих органах як ще один самостійний суб'єкт [73]. Згідно законодавства, такий суб'єкт індивідуальної економічної діяльності обліковується в податкових органах як одна особа, а саме, фізична особа-підприємець, але з додатковою ознакою здійснення незалежної професійної діяльності, тобто фіскальні органи не створюють два окремі облікові записи, а здійснюється єдиний облік, в якому відображається, що особа поєднує підприємницьку діяльність із незалежною професійною діяльністю. Такі законодавчі спрощення спрямовані на полегшення процедури обліку та адміністрування податків, оскільки не передбачається необхідність повторної реєстрації, проте, в цьому випадку необхідно враховувати особливості оподаткування кожного виду діяльності окремо відповідно до вимог чинного законодавства.

Слід зазначити, що дослідження самозайнятості як інституційної форми організації праці в умовах трансформації вітчизняної економічної системи, свідчить про зростання наукового інтересу до цієї проблематики як з боку вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Зокрема, Стадник В. та Любка В. визначили типологію лідерських моделей серед самозайнятих [92], Остапенко Ю. дослідила особливості правового регулювання трудової діяльності самозайнятих осіб в Україні [66], Варга Н. систематизувала мотиваційні механізми розвитку самозайнятості населення [10].

В цілому, можна стверджувати про наявність серед науковців різних наукових підходів до розуміння категорії «самозайнятість», що свідчить про складність і багатогранність цієї категорії та потребує системного узагальнення та інтеграції економічних, управлінських і інституційних аспектів її дослідження (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Наукові підходи до визначення категорії «самозайнятість» та її соціально-економічного змісту*

Автор	Опис
Баланда А., Варга Н. [10]	«Самозайнятість варто розглядати в двох аспектах: 1) звуженому, коли йдеться про тих, хто працює одноосібно, без залучення інших працівників, на будь-якій (оплатній чи безоплатній) основі; 2) розширеному, який пов'язаний з індивідуальною трудовою діяльністю на мікропідприємстві з чисельністю працюючих до п'яти осіб» «Самозайняті особи – це фізичні особи, які реалізують право на вільне обрання місця застосування праці та виду діяльності шляхом здійснення незалежної трудової діяльності з її реєстрацією у порядку, встановленому чинним законодавством України, в межах якої вони набувають відповідного правового статусу фізичної особи-підприємця чи особи, яка здійснює незалежну професійну діяльність»
Качан Є., Грабовецька О. [67]	«Самозайнятість допомагає багатьом мешканцям як міст, так і сіл отримувати додаткові доходи і за їх рахунок підтримувати відповідний рівень життя. самозайняті допомагають державі забезпечити продуктивну зайнятість населення, що сприяє зниженню безробіття і зростанню економіки»
Куцеволова М. [49]	«Розвиток самозайнятості можна розглядати як форму соціально-економічної адаптації в умовах кризи»
Остапенко Ю. [66]	«Самозайняті особи – це фізичні особи, які реалізують право на вільне обрання місця застосування праці та виду діяльності шляхом здійснення незалежної трудової діяльності з її реєстрацією у порядку, встановленому чинним законодавством України, в межах якої вони набувають відповідного правового статусу фізичної особи-підприємця та/або особи, яка здійснює незалежну професійну діяльність» «Самозайнятість – специфічний трудовий процес, під час якого фізична особа забезпечує себе всіма необхідними умовами задля отримання вигоди»
Стадник В., Любка В. [92]	«Самозайняті – це агенти мікроекономічного розвитку, які діють у висококонкурентному середовищі без зовнішньої підтримки, тому потребують глибшого вивчення у двох контекстах: а) стилях реалізації підприємницького лідерства; б) його зв'язку з конкурентоспроможністю бізнесу у конкретній сфері послуг»

*сформовано автором на підставі опрацювання літературних джерел

В цілому, більшість науковців розглядають цю форму економічної активності населення як комплексне соціально-економічне явище, яке поєднує ознаки трудової діяльності, підприємництва та індивідуальної економічної ініціативи. Самозайнятість виступає не лише як інструмент забезпечення зайнятості населення, але й як важливий механізм мікроекономічного розвитку в громадах, підвищення рівня доходів та зниження соціально-економічної напруженості. Сучасні підходи до розуміння самозайнятості варіюються від її вузького трактування як індивідуальної трудової діяльності до розширеного – як складної системи економічних відносин, що охоплює різні форми організації праці, включаючи мікропідприємництво. Водночас, в умовах трансформації економіки особливої актуальності набуває врахування таких характеристик, як рівень підприємницького лідерства, адаптивність до змін, ступінь інституціоналізації та інтеграції у цифрове середовище.

Зокрема, на думку Варги Н., самозайнятість охоплює процес самостійної організації економічної, зокрема підприємницької діяльності, включаючи ведення особистого господарства. У вузькому аспекті вона розглядається як індивідуальна діяльність, спрямована на отримання доходу в грошовій або натуральній формі, що здійснюється безпосередньо самим суб'єктом [10].

Також, Варга Н. сформувала ключові характеристики самозайнятості:

- отримання винагороди, що є результатом особистої праці суб'єкта;
- організаційна та юридична автономність у здійсненні діяльності;
- самостійне створення робочого місця (передусім для власної зайнятості);
- виконання робіт без залучення сторонніх виконавців;
- фінансування діяльності за рахунок власних ресурсів, включаючи залучені кредитні кошти;
- використання власних або орендованих засобів виробництва;
- повний контроль над результатами праці та їх розподілом.

Як зазначають Стадник В. та Любка В., економічна активність самозайнятих осіб в значній мірі зосереджена в сфері послуг, яка є найбільш

доступною, сприятливою та економічно доцільною формою реалізації самозайнятості. Водночас це не виключає їх функціонування в інших секторах економіки, а саме, в торгівлі чи виробництві, проте саме сфера послуг формує домінуюче середовище функціонування самозайнятих. Така тенденція є характерною як для України, так і для більшості країн світу, що зумовлено низкою об'єктивних чинників, адже сфера послуг забезпечує високий рівень персоналізації, оскільки рівень взаємодії між виконавцем та споживачем зазвичай має прямий характер. Це зумовлює індивідуалізацію пропозицій, узгодження потреб клієнта з можливостями виконавця та підвищенню якості надання послуг. Таким чином, домінування сфери послуг у структурі самозайнятості обумовлене поєднанням економічної доступності, організаційної гнучкості та можливостей для індивідуалізації діяльності [92].

Значний науковий внесок в дослідження проблематики самозайнятості сформовано також в дослідженнях зарубіжних науковців, які суттєво розширили теоретико-методологічні засади її аналізу, поглибили розуміння детермінант і форм прояву цього явища, а також обґрунтували сучасні підходи до оцінювання його ролі в трансформаційних процесах ринку праці та економічної системи загалом.

За результатами аналітичного звіту МОП, присвяченого ролі самозайнятості, мікро- та малих підприємств у створенні зайнятості в світі, можна відзначити, що самозайнятість, відіграє ключову роль у формуванні глобальної структури зайнятості, забезпечуючи переважну частку робочих місць у більшості країн світу. За оцінками організації, так звані «малі економічні одиниці» формують близько 70 % загальної зайнятості, що свідчить про їх домінуюче значення на ринку праці. Особливо високою є їх частка у країнах із низьким і середнім рівнем доходу, де самозайнятість часто виступає основною формою економічної активності населення. Водночас значна частина таких форм зайнятості функціонує в межах неформального сектору, що супроводжується низьким рівнем соціального захисту, нестабільністю доходів і гіршими умовами праці.

Дослідження підкреслює, що самозайнятість не є однорідним явищем, оскільки включає як підприємницьку ініціативу, так і вимушені форми зайнятості, що виникають у відповідь на обмежені можливості працевлаштування. В багатьох випадках самозайнятість не забезпечує належної продуктивності та якості праці, особливо серед осіб, які працюють без найманих працівників. Водночас малі економічні одиниці виступають важливим чинником створення робочих місць, розвитку підприємництва та економічного зростання. Також, в цьому звіті акцентовано увагу на значних регіональних відмінностях в структурі самозайнятості, що зумовлено рівнем економічного розвитку та інституційними особливостями. Важливим викликом залишається необхідність переходу від неформальної до формальної зайнятості, що передбачає створення сприятливого бізнес-середовища та доступу до фінансових ресурсів. Крім того, підкреслюється роль державної політики у підтримці мікро- та малого бізнесу, зокрема через розвиток інфраструктури, сприяння підприємництву та забезпечення соціального захисту. Таким чином, самозайнятість є одночасно важливим драйвером зайнятості та джерелом структурних проблем ринку праці, що зумовлює необхідність комплексного підходу до її регулювання з урахуванням економічних, соціальних та інституційних чинників [199].

В країнах Європейського Союзу, стимулювання самозайнятості набуло статусу важливого стратегічного елементу, який розглядається як засіб протидії безробіттю, крім того, зростання рівня самозайнятості є, на думку європейських політиків, інструментом підтримки загальної підприємницької активності з метою створення робочих місць, розвитку інновацій та забезпечення економічного зростання. Водночас визнається, що власники бізнесу в європейських країнах нерідко функціонують у різних, специфічних для кожної країни умовах і мають неоднакові можливості [135]. Зокрема, Європейська Комісія у стратегії «Європа 2020» визнала, що самозайнятість та підприємництво здійснюють позитивний вплив на економічне зростання та створення робочих місць. В зв'язку із цим було започатковано низку ініціатив, зокрема

Європейський інструмент мікрофінансування Progress, Програму зайнятості та соціальних інновацій, а також Європейський соціальний фонд, спрямовані на стимулювання підприємницької активності (План дій «Підприємництво 2020», напрям «Внутрішній ринок, промисловість, підприємництво та МСП») [145]. Водночас імплементація зазначених програм і подальше оцінювання їх ефективності супроводжуються низкою суттєвих труднощів.

Зауважимо, в зарубіжній літературі структурні передумови виникнення та розвитку цієї моделі економічної поведінки індивіда є в колі наукових інтересів науковців різних сфер, зокрема, протягом тривалого часу психологи, соціологи та економісти приділяють значну увагу причинам обрання індивідами самозайнятості як форми професійної реалізації. Психологічні дослідження засвідчують, що самозайняті особи, як правило, характеризуються високою потребою в досягненнях, наявністю внутрішнього локусу контролю та нижчим рівнем схильності до уникнення ризику, що зумовлює різні масштаби підприємницької активності, самостійності в прийнятті рішень та орієнтації на досягнення особистих і професійних результатів [138] (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Порівняльна характеристика внутрішнього та зовнішнього локусу контролю в системі самозайнятості та лідерства*

Критерій	Внутрішній локус контролю	Зовнішній локус контролю
Сутність	Орієнтація на власний вплив на результати діяльності	Орієнтація на зовнішні обставини як визначальні фактори результату
Ставлення до відповідальності	Високий рівень особистої відповідальності	Перекладання відповідальності на зовнішні чинники
Поведенкова модель	Проактивна, ініціативна поведінка	Реактивна, залежна поведінка
Самозайнятість	Висока ймовірність вибору підприємницької діяльності, орієнтація на самореалізацію	Нижча ймовірність самозайнятості, орієнтація на стабільну зайнятість
Тип лідерства	Трансформаційний, підприємницький тип лідера	Транзакційний, адміністративний тип лідера
Економічна поведінка	Активна, орієнтована на можливості	Пасивна, орієнтована на обмеження

*сформовано автором із використанням [124]

В системі лідерства внутрішній локус контролю виступає підґрунтям

формування ефективних лідерських якостей, оскільки такі особистості показують високий рівень самостійності, ініціативності та здатності до управління змінами. Це особливо характерно для трансформаційного та підприємницького типів лідерства, які передбачають активний вплив на середовище та орієнтацію на інновації. Втім, особи із зовнішнім локусом контролю більш схильні до уникнення ризику, орієнтації на стабільність та дотримання інструкцій, що відповідає рисам транзакційного або адміністративного типу лідерства. В сфері самозайнятості такі характеристики можуть обмежувати здатність до прийняття стратегічних рішень та адаптації до умов невизначеності.

Серед детермінант, запропонованих представниками економічної науки, виокремлюються, зокрема, підприємницькі здібності [132] та обмеження ліквідності [150]. Соціологічні дослідження також роблять вагомий внесок у вивчення чинників самозайнятості. Крім того, з'явилися наукові публікації щодо впливу самозайнятості на рівень стресу з використанням інноваційного підходу, а саме порівняння ідентичних близнюків, що дозволяє мінімізувати вплив генетичних і соціальних факторів та підвищує достовірність отриманих результатів. Зокрема, Армстронг Х. доводить, що самозайнятість сама по собі є значущим чинником підвищення рівня стресу, незалежно від індивідуальних особливостей людини [123]. Результати цього дослідження є особливо актуальними в контексті визначення кореляції між елементами в системі «лідерство-самозайнятість», адже Армстронг Х. спростовує поширене припущення про те, що більш стресостійкі особи просто частіше обирають підприємницьку діяльність. Аналіз отриманих даних свідчить, що самозайняті особи демонструють вищий рівень психологічного навантаження порівняно з найманими працівниками. Основними причинами цього є підвищена відповідальність, фінансова невизначеність, нестабільність доходів та необхідність самостійного прийняття управлінських рішень. В той же час, дослідження підкреслює амбівалентний характер самозайнятості: попри підвищений

рівень стресу, вона може забезпечувати вищий рівень автономії, гнучкості та задоволеності роботою. Це свідчить про складність оцінки якості самозайнятості та необхідність врахування як економічних, так і психологічних аспектів.

Особливу увагу приділено тому, що політика підтримки підприємництва має враховувати не лише економічні вигоди самозайнятості, але й її соціально-психологічні наслідки. Зокрема, актуалізується потреба у розробці механізмів підтримки ментального здоров'я підприємців. Таким чином, дослідження робить вагомий внесок у розуміння самозайнятості як складного соціально-економічного явища, що поєднує як можливості, так і суттєві ризики для добробуту індивіда [123].

Така ситуація свідчить про міждисциплінарний характер дослідження самозайнятості, де її детермінанти формуються на перетині психологічних, економічних та соціальних факторів. Зокрема, психологічний вимір акцентує увагу на індивідуальних якостях особистості, що визначають готовність до автономної діяльності та прийняття ризикованих рішень. Економічний підхід інтерпретує самозайнятість як результат раціонального вибору, обумовленого наявністю ресурсів, підприємницьких здібностей та доступом до фінансового капіталу. Водночас соціологічний підхід підкреслює вплив соціального середовища, інституційних умов та структурних характеристик ринку праці [193]. В цьому контексті, самозайнятість доцільно розглядати як результат комплексної взаємодії особистісних, економічних та соціальних чинників. Водночас обмеженість досліджень, присвячених окремим соціально-демографічним групам, зокрема випускникам закладів вищої освіти, свідчить про наявність наукової прогалини, що потребує подальшого поглибленого аналізу.

Вкрай актуальними є результати дослідження колективу авторів Бахманна Р., Гоншора М., Мілазі С. та Мітри А. щодо впливу сучасного технологічного прогресу (зокрема автоматизації та цифровізації) на динаміку самозайнятості в Європі. Науковці довели, що технологічний прогрес не

лише трансформує структуру зайнятості, але й змінює саму природу самозайнятості. Зокрема, вплив технологій має структурно неоднорідний характер, що проявляється у формуванні двох моделей самозайнятості: інноваційно-орієнтованої (для висококваліфікованих) та адаптаційної (для вразливих груп). Важливим є те, що технології виступають фактором селекції, а не лише драйвером розвитку підприємництва. Вони підсилюють позиції осіб із високим рівнем людського капіталу та водночас маргіналізують працівників із рутинними навичками. В цьому контексті самозайнятість дедалі більше виконує функцію механізму ринкової адаптації, а не виключно підприємницької самореалізації. Крім того, результати дослідження підтверджують, що сучасний ринок праці характеризується високою мобільністю та нестабільністю зайнятості, що вимагає формування нових підходів до економічної безпеки та розвитку лідерських компетентностей, зокрема здатності до адаптації, управління ризиками та використання технологічних можливостей [125].

Важливим джерелом дослідження цієї проблематики є аналітичний звіт Eurofound під назвою «Self-employment in the EU: Job quality and developments in social protection» (2024 р.), який містить комплексний аналіз якості праці самозайнятих осіб та особливостей їх соціального захисту. На думку авторів дослідження, межі між самозайнятстю та найманою працею поступово розмиваються, оскільки частина самозайнятих працівників опиняється у становищі, подібному до статусу найманих працівників. Ця тенденція підкреслює необхідність чіткого визначення критеріїв розмежування трудового статусу з метою протидії фіктивній та псевдосамозайнятості, а також запобігання зловживанням статусом самозайнятості, особливо в умовах зростання її різноманітності внаслідок розвитку платформної зайнятості, аутсорсингу та проєктно-орієнтованої праці [210].

Крім того, дані досліджень підтверджують, що економічно залежні самозайняті особи мають обмежену автономію щодо способів і часу виконання роботи та часто перебувають у становищі, подібному до найманих

працівників. Вони є найменш охопленими професійним навчанням, рідше оцінюють свою роботу як таку, що має хороші кар'єрні перспективи, і найчастіше працюють у напружених умовах (коли вимоги перевищують наявні ресурси). Результати досліджень свідчать, що економічно залежні самозайняті особи вдвічі частіше, ніж наймані працівники, стикаються з труднощами у забезпеченні достатнього рівня життя та більш схильні до погіршення стану здоров'я під час пандемії. Такі відмінності частково зумовлені високою часткою самозайнятості у секторах, які найбільше постраждали від карантинних обмежень, а також різницями у доступі до систем соціального захисту, умовах отримання допомоги, її обсягах і тривалості [210].

За результатами науково-аналітичного звіту Організації економічного співробітництва та розвитку у 2025 р. (далі – ОЕСД), можна зробити висновок, що самозайнятість в країнах Європи є неоднорідною формою зайнятості, якій притаманні як переваги, так і суттєві ризики. Зокрема, самозайняті особи мають вищий рівень автономії та гнучкості у трудовій діяльності, що позитивно впливає на задоволеність роботою. Водночас, якість самозайнятості загалом поступається найманій праці, насамперед через нестабільність доходів та нижчий рівень економічної безпеки.

Особливо вразливою є група самозайнятих без найманих працівників, які частіше стикаються з фінансовими труднощами та гіршими умовами праці. Дослідження також фіксує погіршення окремих аспектів якості зайнятості, зокрема зростання інтенсивності праці та зниження рівня трудової безпеки. Водночас спостерігається збільшення розриву між самозайнятими та найманими працівниками за рівнем доходів і соціального захисту. Якість самозайнятості значною мірою залежить від соціально-демографічних характеристик та галузевої належності. Важливу роль відіграє інституційне середовище, зокрема ефективність державної політики у сфері підтримки підприємництва. У цілому це зумовлює необхідність удосконалення механізмів регулювання самозайнятості та розширення доступу до соціального захисту з

урахуванням її сучасних трансформацій [137].

На думку таких європейських науковців як Конгрегадо Е., Кармона М., Рубіно Н., самозайнятість виступає важливим, але неоднозначним інструментом регулювання ринку праці: вона може сприяти зниженню безробіття, однак її ефективність залежить від типу підприємницької активності, макроекономічних умов та інституційного середовища. При цьому значна частка самозайнятості має вимушений характер і не забезпечує довгострокового створення робочих місць, що обмежує її позитивний вплив на зайнятість населення [144].

Зауважимо, держави-члени країн ЄС вже розпочали розширення доступу самозайнятих осіб до соціального захисту, однак суттєві відмінності між окремими групами самозайнятих і між самозайнятими та найманими працівниками зберігаються. Для подолання цих прогалів необхідним є врахування зазначених відмінностей з метою забезпечення як формального, так і фактичного доступу до належного соціального захисту, водночас уникаючи створення стимулів до низькоякісної самозайнятості. Пандемія COVID-19 надає важливі уроки для вдосконалення систем соціального захисту та планування майбутніх надзвичайних заходів підтримки доходів. Зокрема, йдеться про необхідність чіткого визначення критеріїв доступу до допомоги, усунення адміністративних бар'єрів у її наданні, своєчасного впровадження заходів підтримки, а також забезпечення належного рівня поінформованості та прозорості.

Актуальним вектором сучасних наукових досліджень є ретельний аналіз та систематизація типів самозайнятих осіб за різними критеріями, що дозволяє глибше зрозуміти їхню економічну поведінку, мотивацію та місце в структурі національної економіки. В цьому контексті доцільно узагальнити типологізацію самозайнятих осіб за рівнем прояву підприємницького лідерства, ступенем економічної активності, характером здійснюваної діяльності, а також за схильністю до ризику та здатністю до управління.

На нашу думку, окремої уваги потребує вивчення диференціації

самозайнятих осіб залежно від рівня сформованості управлінських компетентностей, здатності до саморегуляції та адаптації до змін зовнішнього середовища. Це дозволяє розглядати самозайнятість не лише як форму зайнятості, а як динамічну систему, що еволюціонує від індивідуальної трудової діяльності до підприємницької та лідерської активності.

Стадник В. та Любка В. виділяють 5 типів самозайнятих осіб за ступенем прояву підприємницького лідерства: виконавець, майстер, оптимізатор, підприємець, лідер-візіонер [92]. Проте, така типологія побудована в значній мірі на поведінкових та психологічних характеристиках, а не на економічно вимірюваних показниках, а також передбачає одночасне застосування різних рівнів аналізу: мотиваційні цілі (дохід, самореалізація, вплив); поведінкові характеристики (автоматизація, масштабування); організаційні форми діяльності (індивідуальна робота, або бізнес), що створює методологічну нечіткість, оскільки типологія не базується на єдиному критерії класифікації. Запропонований підхід фактично передбачає еволюційний характер (не враховує альтернативні траєкторії розвитку), оскільки всі проходять шлях: «виконавець-майстер-оптимізатор-підприємець-візіонер», але в реальності не всі самозайняті прагнуть до масштабування, одна частина може залишатись на рівні «майстра» свідомо, інша – може перестрибувати етапи, таким чином, еволюція може мати дискретний характер із переходами через окремі рівні без їх повного проходження.

На нашу думку, типологія самозайнятих осіб має враховувати сучасні аспекти самозайнятості, а саме: багатовимірність, мотиваційні та поведінкові характеристики, перетин економічних, управлінських, психологічних та лідерських характеристик, що передбачає визначення кореляції між рівнем доходів, ступенем організаційної складності діяльності та розвитком лідерських компетентностей (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Типологія самозайнятих осіб за поєднанням економічних та лідерських характеристик*

Економічні характеристики	Організаційна модель діяльності	Показники лідерства	Рівень ініціативності	Галузеві приклади
Самозайнятий виконавець				
Низький або нестабільний дохід Мінімальні витрати Відсутність інвестицій	Індивідуальна діяльність без найманих працівників	Відсутність делегування короткострокове планування Виконання операційних завдань	Низький	Побутові послуги (ремонт, перукар) Приватна медична практика (разові консультації)
Самозайнятий практик-організатор				
Стабільний дохід Часткове реінвестування Обмежене залучення ресурсів	Самостійна діяльність з елементами організації процесів	Часткове делегування Планування на середній строк Оптимізація процесів	Середній	Власник невеликого кафе Приватний лікар із постійною клієнтською базою
Ініціативний підприємець				
Доходи зростають Активне реінвестування Диверсифікація джерел доходу	Поєднання самозайнятості з підприємницькою діяльністю	Делегування окремих функцій Стратегічне планування Розвиток клієнтських мереж	Високий	Турагент-ФОП ІТ-фрілансер із командою Приватна клініка малого масштабу
Системний підприємець (інноватор)				
Високий дохід Активне інвестування Залучення капіталу та праці	Масштабована діяльність із використанням цифрових інструментів	Розвинене делегування Системне управління Довгострокова стратегія	Високий	Онлайн-платформи Медичні центри Освітні сервіси Виробничі мікропідприємства
Візіонер (лідер розвитку)				
Висока додана вартість Диверсифіковані доходи Значні інвестиції	Бізнес-екосистема або мультипроектна діяльність	Повне делегування операцій Стратегічне та інноваційне лідерство Розвиток інших	Дуже високий	Засновники мереж бізнесів Інноваційні стартапи Креативні індустрії Соціальні підприємства

*узагальнено автором із використанням [67]

На нашу думку, зростання рівня ініціативності та здатності до делегування є ключовими факторами переходу від індивідуальної трудової діяльності до підприємницьких та інноваційних форм самозайнятості. Водночас

не всі суб'єкти самозайнятості орієнтовані на масштабування діяльності, що підтверджує наявність альтернативних траєкторій розвитку та можливість стабільного функціонування на окремих рівнях без переходу до вищих стадій. Крім того, типологія демонструє, що підвищення економічної ефективності безпосередньо пов'язане з формуванням системного мислення, стратегічного бачення та здатності до інноваційного розвитку. Це дозволяє розглядати самозайнятість не лише як форму зайнятості, а як динамічну платформу формування підприємницького та лідерського потенціалу в умовах трансформації економіки.

1.3 Управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб на основі інтеграції функцій менеджменту та самолідерства

В умовах зростання ролі самозайнятості як важливого структурного детермінанту розвитку сучасної економічної системи, що визначає трансформаційні процеси на ринку праці, зміну організації бізнес-процесів та формування нових моделей економічної активності, посилюється необхідність переосмислення класичних підходів до управління господарською діяльністю суб'єктів підприємництва. Розширення гнучких форм зайнятості, зокрема самозайнятості, супроводжується зміною традиційних ієрархічних управлінських структур та переходом до децентралізованих моделей, в межах яких управлінські функції концентруються на рівні окремого економічного агента. В таких умовах самозайнята особа виступає не лише виконавцем, а й носієм повного спектра управлінських функцій, реалізуючи стратегічний, тактичний та операційний рівні менеджменту в процесі організації власної діяльності [7]. Це зумовлює зростання ролі багаторівневого менеджменту, який у випадку самозайнятості набуває інтегрованого характеру та реалізується через поєднання функцій планування, організації, мотивації та контролю в межах

єдиного суб'єкта індивідуальної економічної діяльності. В цьому контексті актуалізується питання щодо необхідності формування сучасної управлінської системи самозайнятих осіб, здатної забезпечити ефективну адаптацію до динамічних змін зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та підвищити результативність їх діяльності [91]. З огляду на вищевикладене, постає питання необхідності додаткового дослідження особливостей реалізації функцій багаторівневого менеджменту в процесі управління власною діяльністю самозайнятих осіб, а також визначення ролі управлінських рішень і індивідуальних компетентностей в забезпеченні їх економічної стійкості та професійної самореалізації.

Додаткове осмислення сучасних засад менеджменту самозайнятих осіб і підприємств можна здійснити крізь призму діалектичного підходу, що дозволить виявити та узагальнити внутрішні суперечності, взаємозв'язки і закономірності розвитку різних форм організації праці. З огляду на зазначене, підприємство та суб'єкти індивідуальної економічної діяльності постають як взаємопов'язані, але водночас протилежні форми економічної діяльності, що відображають діалектичну єдність індивідуального та колективного, централізованого й децентралізованого, формалізованого та гнучкого управління.

З позицій діалектики, управлінським моделям підприємств властиві складні ієрархічні структури з відповідним розподілом функцій і системністю прийняття рішень, тоді як самостійна господарська діяльність репрезентує індивідуалізовану модель, в межах якої управлінські та виконавчі функції інтегруються в діяльності однієї особи. Така протилежність не є статичною, а виступає рушійною силою розвитку економічних систем, оскільки в сучасних умовах спостерігається взаємопроникнення цих форм: підприємства запозичують гнучкість і адаптивність, властиві самозайнятим особам, тоді як самозайняті – поступово інституціоналізують свою діяльність та переходять до підприємницьких моделей управління власною економічною системою. Отже, діалектична взаємодія протилежних підходів до менеджменту зумовлює необхідність їх комплексного порівняльного аналізу за економічними,

управлінськими та поведінковими параметрами (рис. 1.4).

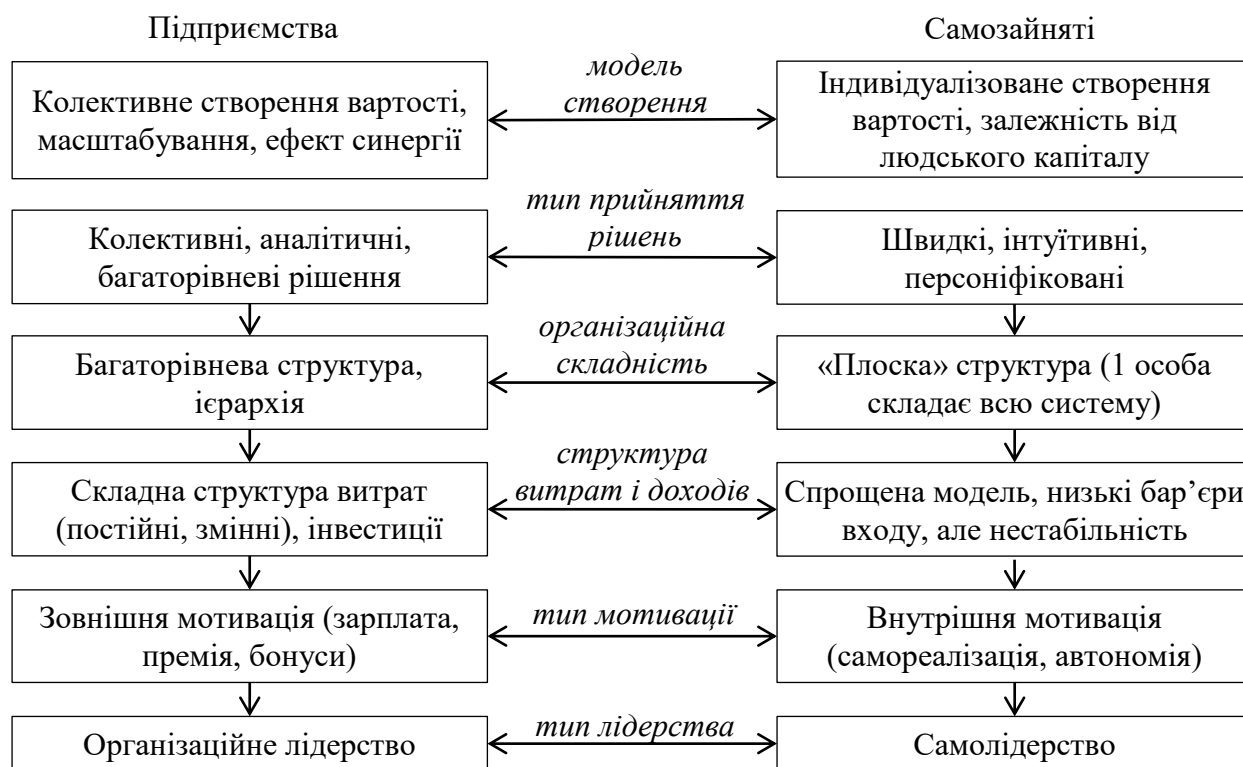


Рисунок 1.4 – Модель диференціації управлінських та організаційних характеристик підприємства і самозайнятості*

*побудовано автором

Таким чином, формування сучасних підходів до управління діяльністю самозайнятих осіб потребує ґрунтовного теоретико-методологічного осмислення сутності багаторівневого менеджменту, який в традиційному розумінні передбачає ієрархічну організацію управлінських процесів із розподілом функцій між різними рівнями управління.

Як зазначають фахівці у сфері менеджменту, в більшості організацій управління має складну та багаторівневу ієрархічну структуру, що включає вищий, середній і нижчий рівні, кожен з яких виконує різні управлінські функції: від стратегічного планування до оперативного контролю [186, 206]. Проте в умовах розвитку самозайнятості відбувається трансформація класичних управлінських моделей, в межах яких функції різних рівнів менеджменту

інтегруються в діяльності індивідуального економічного агента.

Зауважимо, що концептуальними засадами дослідження є класичні положення менеджменту, а саме концепція функціонального підходу, започаткована Файолем А., який визначив базові функції управління – планування, організацію, мотивацію та контроль [29]. Подальший розвиток цих ідей знайшов відображення у працях Друкера П., який наголошував на результативності управління, самоконтролі та необхідності орієнтації менеджменту на досягнення конкретних цілей [98].

В сучасних умовах багаторівневий менеджмент розглядається як складна система взаємопов'язаних управлінських рівнів, що включає стратегічний, тактичний та операційний виміри [21]. Для традиційних підприємств характерним є розподіл цих рівнів між різними управлінськими ланками, однак у сфері самозайнятості відбувається їх конвергенція. Самозайнята особа одночасно виконує функції стратегічного менеджера (визначення цілей і напрямів діяльності), тактичного менеджера (планування та координація процесів) і операційного виконавця (безпосереднє здійснення діяльності) (рис. 1.5).

Зауважимо, що в контексті організації бізнес-процесів класичні функції менеджменту, а саме, планування, організація, мотивація та контроль є фундаментальною основою забезпечення ефективності діяльності як підприємств, так і самозайнятих осіб. Водночас їх реалізація суттєво відрізняється за рівнем формалізації, масштабом, структурованістю та ступенем інтеграції в систему управління бізнес-процесами. Зокрема, на рівні підприємства управління бізнес-процесами має системний, регламентований і процесно-орієнтований характер.

Функція планування інтегрується в стратегічне та операційне управління процесами, передбачає моделювання, оптимізацію та прогнозування їх ефективності. Організація бізнес-процесів базується на чіткій структуризації діяльності, розподілі функцій між підрозділами, стандартизації процедур і використанні цифрових інструментів управління, мотивація персоналу спрямована на досягнення цільових показників ефективності бізнес-процесів,

забезпечення якості виконання операцій та підвищення продуктивності. Контроль реалізується через систему моніторингу, аудиту та аналізу результативності процесів, що забезпечує їх безперервне вдосконалення.



Рисунок 1.5 – Порівняльна характеристика функцій менеджменту підприємства та самозайнятої особи в контексті організації бізнес-процесів*

*побудовано автором із використанням [10, 62, 158]

В діяльності самозайнятих осіб управління бізнес-процесами має індивідуалізований, спрощений та адаптивний характер. Планування здебільшого орієнтоване на короткострокову перспективу та оперативне управління виготовленням продукції (створенням послуги) та її реалізацією, без глибокої формалізації процесів. Організація бізнес-процесів характеризується поєднанням усіх функціональних ролей в одній особі (яка складає всю систему прийняття та виконання управлінських рішень), відсутністю чітко визначених

регламентів та високою залежністю від особистих компетентностей. Мотивація є внутрішньо зумовленою і пов'язана з досягненням особистих цілей, доходу та професійної самореалізації. Контроль має форму самоконтролю та базується на оцінці власної ефективності, якості виконання послуг і задоволеності клієнтів. Тобто, якщо на підприємстві функції менеджменту забезпечують координацію складної системи взаємопов'язаних бізнес-процесів, то у самозайнятості вони трансформуються в інтегровану модель самоменеджменту, де управління процесами є одночасно функцією і відповідальністю однієї особи [32].

Таким чином, функціональне навантаження суб'єктів індивідуальної економічної діяльності є значно ширшим в порівнянні із найманим працівником, оскільки поєднує управлінські, виконавчі та стратегічні функції. В цьому контексті важливу роль відіграє внутрішній локус контролю, який визначає схильність особи сприймати результати власної діяльності як наслідок власних дій, а не зовнішніх обставин. Це забезпечує більш високий рівень ініціативності, проактивності та здатності до прийняття управлінських рішень у невизначених умовах. Не менш важливим є здатність до саморегуляції, що проявляється в спроможності ефективно планувати власну діяльність, управляти часом, ресурсами та емоційними станами, а також адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. В індивідуальних економічних агентів саморегуляція виступає функціональним аналогом організаційних механізмів управління, які у суб'єктів господарювання забезпечуються формалізованими процедурами та інституційними інструментами. Крім того, визначальним фактором ефективності є відповідальність за результати діяльності, яка в умовах самозайнятості має повний і персоніфікований характер.

На відміну від підприємства, у якому виконання функцій і відповідальність поділені між окремими підрозділами, самозайнята особа самостійно відповідає за організацію діяльності, її економічні результати та власну ділову репутацію. Таким чином, психологічні характеристики виступають невід'ємною складовою системи управління бізнес-процесами у самозайнятості, визначаючи рівень її ефективності, стійкості та здатності до

розвитку в умовах динамічного економічного середовища.

Підсумовуючи вищенаведене, можна зауважити, що поєднання управлінських функцій, інтеграція бізнес-процесів в межах однієї особи та домінування таких психологічних характеристик, як внутрішній локус контролю, саморегуляція та персоніфікована відповідальність, формують специфічну модель управління діяльністю самозайнятої особи, за якої традиційні підходи до менеджменту трансформуються в площину індивідуального управління, де ключову роль відіграють особистісні якості носіїв підприємницької ініціативи. Тому особливої важливості набуває концепція самолідерства, яка передбачає здатність особи до самостійного визначення цілей, прийняття стратегічних рішень, управління власною поведінкою та забезпечення досягнення результатів у межах власної діяльності. Самолідерство виступає інтегруючим елементом, що поєднує функції менеджменту та психологічні ресурси особистості, забезпечуючи ефективність організації бізнес-процесів у сфері самозайнятості.

Слід зауважити, що теорія самолідерства має не лише управлінський та психологічний, а й глибоке концептуально-філософське підґрунтя, зокрема у вченні представників стоїцизму. Аналіз системи поглядів філософів-стоїків свідчить, що їх принципи фактично є основою сучасних підходів до самолідерства, адже вони акцентують увагу на саморегуляції, внутрішньому контролі та відповідальності особистості. Зокрема, в сучасних наукових і прикладних дослідженнях зазначається, що інтеграція стоїцизму та самолідерства сприяє розвитку самосвідомості, критичного мислення та здатності до ефективного управління власною поведінкою в умовах невизначеності [80].

Крім того, стоїчна модель лідерства орієнтована не на зовнішню владу, а на внутрішню добродієність, раціональність і самоконтроль, що є ключовими характеристиками самолідерства [158]. В цьому контексті важливим є звернення до ідей стоїчної філософії, яка обґрунтовує пріоритет внутрішнього контролю над зовнішніми обставинами. Зокрема, Епіктет у праці «Енхірідіон» наголошував

на фундаментальному поділі, а саме: одні речі перебувають під контролем людини (переконання, прагнення, дії), інші – ні [31]. Такий підхід фактично відображає концепцію внутрішнього локусу контролю, що є основою самолідерства. Стоїцизм підкреслює, що ефективне управління діяльністю починається із самоуправління: здатності контролювати власні думки, емоції та поведінку.

Як зазначав Марк Аврелій, «ти маєш владу над своїм розумом – а не над зовнішніми подіями. Збагни це, і знайдеш силу», що безпосередньо корелює з сучасним розумінням саморегуляції та автономності особистості [1]. Водночас принципи стоїцизму наголошують на пріоритеті чеснот як основи лідерства. Марк Туллій Цицерон підкреслював, що довіра, авторитет і вплив формуються не через матеріальні стимули, а через добродішність, компетентність і моральну надійність [113].

Тому, самолідерство виступає не лише як інструмент досягнення результатів, але й як етична модель поведінки. Тобто, стоїчна філософія концептуально узгоджується із сучасним розумінням самолідерства, оскільки:

- утверджує пріоритет внутрішнього локусу контролю;
- акцентує значення саморегуляції та самовладання;
- визначає чесноту як ключову основу ефективного лідерства.

Узагальнення ідей стоїцизму дозволяє розкрити їх значення для формування сучасних підходів до самолідерства. Відповідна інтерпретація та їх трансформація у практичні управлінські принципи представлена на рис. 1.6.

Зауважимо, в результаті дії комплексу чинників, зокрема зростання рівня невизначеності бізнес-середовища, посилення конкуренції та необхідності прийняття рішень в умовах ризику, в сучасній міжнародній та вітчизняній управлінській практиці набули популярності положення так званого стоїчного менеджменту (Stoic Management) [158, 195]. Як зазначає Федорін В., в сучасних умовах стоїцизм в Україні перетворюється на практичний інструмент сучасного менеджменту та самолідерства, особливо серед топ-менеджерів і власників компаній. Учасники бізнес-спільнот використовують ідеї стоїцизму як спосіб

переосмислення управління, стресу та прийняття рішень.



Рисунок 1.6 – Діалектичний взаємозв'язок філософських положень стоїцизму та принципів самолідерства*

*побудовано автором із використанням [89, 93, 98, 107, 116]

Таким чином, стоїцизм в сучасному вітчизняному бізнес-середовищі виконує три функції: антикризову, управлінську та особистісну, забезпечуючи стійкість до невизначеності, підвищення якості управлінських рішень, а також розвиток самолідерства і формування смислу професійної діяльності [99]. В той же час, ідеї стоїцизму знаходять відображення у практиці низки успішних зарубіжних підприємців та управлінців, а саме, Холідей Р. активно інтегрує стоїчні принципи у бізнес-мислення, обґрунтовуючи їх значення для прийняття стратегічних рішень та розвитку особистісної стійкості, Кук Т. у своїй управлінській діяльності акцентує увагу на самодисципліні, відповідальності та

етичності рішень, що корелює зі стоїчними цінностями [158]. Крім того, серед представників сучасного бізнесу, які публічно звертаються до ідей стоїцизму, варто відзначити Безос Дж. та Даліо Р., які підкреслюють важливість раціонального мислення, саморефлексії та дисципліни у процесі управління [131, 147]. Отже, стоїчний менеджмент у сучасних умовах виступає не лише теоретичною концепцією, а й практично апробованою моделлю управління, що поєднує ефективність бізнес-рішень із розвитком особистісних якостей керівника, зокрема самолідерства, стресостійкості та відповідальності [190]. З огляду на зазначене, особливої актуальності набуває нове осмислення феномену самолідерства як ключового чинника забезпечення ефективної управлінської діяльності та адаптації до динамічних умов бізнес-середовища, що передбачає розвиток таких особистісних характеристик, як стресостійкість, раціональність мислення та здатність до самоконтролю.

В сучасних вітчизняних та зарубіжних наукових дослідженнях самолідерство розглядається як здатність особистості здійснювати свідомий вплив на власну поведінку та розвиток [50]. Зокрема, в працях вітчизняних авторів воно інтерпретується через концепції самоменеджменту, які забезпечують внутрішню мотивацію, саморегуляцію та самовдосконалення особистості [7, 50, 70]. На думку Шелтона Б., самолідерство є комплексною концепцією, що виходить за межі інструментального підходу до підвищення продуктивності та відображає глибинну трансформацію взаємодії особистості із власною діяльністю, розвитком і життєвими цілями [197]. Цей вид внутрішньоособистісного управління полягає у здатності особи свідомо спрямовувати власні думки, поведінку та мотивацію на досягнення визначених результатів, незалежно від зовнішнього контролю. Теоретичною основою самолідерства виступає соціально-когнітивний підхід, відповідно до якого особистість одночасно виконує ролі суб'єкта управління та виконавця, здійснюючи саморегуляцію, самоконтроль і прийняття відповідальності за власні рішення [197]. Самолідерство забезпечує формування внутрішніх орієнтирів, що визначають поведінкові стратегії, а також сприяє розвитку усвідомленості,

дисципліни та здатності до адаптивного реагування. В практичному вимірі, самолідерство позитивно впливає на ефективність діяльності, інноваційність, стійкість до стресових факторів і мотивацію, а на індивідуальному рівні підтримує якість прийняття рішень, цілеспрямованість і витривалість. Водночас його реалізація потребує збалансованого підходу, оскільки надмірна саморефлексія чи самокритика можуть знижувати ефективність [197]. Отже, самолідерство постає як ключовий механізм внутрішнього управління, що забезпечує узгодження цілей, цінностей і поведінки особистості та формує основу для її сталого розвитку й професійної реалізації.

Як вважають Леськів Г., Левків Г. та Гобела В., самолідерство в сучасних наукових підходах розглядається як більш глибинна концепція порівняно із самоменеджментом, оскільки охоплює передусім когнітивні та мотиваційні процеси, що лежать в основі поведінки особистості. Якщо самоменеджмент орієнтований на практичні аспекти організації діяльності (визначення цілей, планування та контроль їх досягнення), то самолідерство відповідає на питання внутрішньої доцільності та ціннісної обґрунтованості цих дій [50]. Також, на їх думку самолідерство забезпечує формування внутрішніх стандартів, мотивації та смислів, які визначають вибір поведінкових стратегій, тоді як самоменеджмент виступає механізмом їх реалізації. Відтак, самолідерство виступає інтегруючою основою самоменеджменту, оскільки саме воно зумовлює саморегуляцію, самоконтроль та здатність особистості до свідомого впливу на власну діяльність. Таким чином, самолідерство передбачає здатність особистості до внутрішньої мотивації, самоспрямування та відповідальності за результати діяльності, формуючи внутрішні стимули та забезпечуючи ефективність управлінської поведінки. Водночас високий рівень розвитку самолідерства підвищує результативність самоменеджменту, оскільки сприяє узгодженню цілей, дій і особистісних цінностей [50]. Пищик О. зазначає, що самолідерство передбачає здатність індивіда до самоуправління, прийняття рішень і відповідальності за них, що тісно пов'язано з розвитком комунікативної культури. Ефективна комунікація сприяє формуванню

впевненості, самоконтролю та саморефлексії, забезпечуючи продуктивну взаємодію в професійному середовищі. Взаємозв'язок цінностей, знань і комунікативних навичок визначає стиль поведінки особистості та її розвиток. Інноваційні підходи до освіти, зокрема використання сучасних технологій і орієнтація на адаптивність, сприяють формуванню високого рівня комунікативних компетенцій і розвитку самолідерства як важливої умови професійної самореалізації [70]. Аналіз фахових підходів до тлумачення сутності самолідерства показує, що науковці розглядають його не як статичну властивість особистості, а як динамічний процес, що піддається цілеспрямованому розвитку. Спільною рисою цих концепцій є розуміння того факту, що самолідерство формується крізь свідомість практикуючого стратегію самовпливу, самоконтролю та конструктивного мислення, а отже, є об'єктом управління та вдосконалення (табл. 1.9).

Таблиця 1.9 – Теоретичні підходи до визначення сутності та характеристики самолідерства*

Автор	Характеристика самолідерства
1	2
Ван ден Берг Б. [208]	«Зосереджується на внутрішній мотивації та самоконтролі особистості, тоді як неформальне лідерство проявляється через вплив без формальних повноважень. Обидва підходи набувають особливого значення в умовах розвитку економіки знань і поширення командної роботи»
Голдсбі М., Голдсбі Е., Нек К., Нек К., Метьюз Р. [155]	«Сформувалося як розширення теорії самоменеджменту: якщо самоменеджмент зосереджений на виконанні поставлених цілей, то самолідерство вбудовує цей процес у площину вищого сенсу та мети, спираючись на засади позитивної психології. Авторами запропонована Модель мета-ефективності (Meta-Performance Model), яка розглядає самолідерство як набір навичок для підвищення індивідуальної результативності лідерів, що прагнуть професійного зростання, і критикує одноразові тренінги через їх короткочасний ефект без поєднання із системним самолідерством та організаційним підкріпленням»
Кіплімо Дж. [172]	«Процес впливу людини на саму себе з метою досягнення поставлених цілей і включає ключові компетенції: самосвідомість, саморегуляцію, самоефективність і внутрішній локус контролю. Розглядає самолідерство як базову основу ефективного лідерства в сучасному глобалізованому світі»

Кінець таблиці 1.9

1	2
Павлович З. [191]	«Процес внутрішнього самоконтролю та самовпливу, спрямований на підвищення особистої ефективності й задоволеності роботою, виділяє три основні групи стратегій самолідерства: поведінкові (самоконтроль і управління діями), стратегії природної мотивації (отримання задоволення від діяльності), конструктивні мисленнєві стратегії (позитивне мислення, самонавіювання, візуалізація)»
Террілл М. [205]	«Крім переваг, має і «темну сторону», а саме, за неправильного застосування воно може призводити до надмірної самокритики, нереалістичних очікувань, підвищеної тривожності та дезадаптивних форм поведінки (уникнення, прокрастинація, емоційне виснаження)»

*сформовано автором на підставі опрацювання літературних джерел

Зазначені теоретичні засади слід корелювати із необхідністю розгляду інструментального виміру самолідерства, а саме, певними моделями, що описують механізми розвитку лідерських якостей як системного процесу. Якщо гносеологічний вектор концепції розглядає питання «що таке самолідерство», то моделі розвитку лідерських якостей «як воно формується та вдосконалюється», а також етапи, за допомогою яких інструментів і під впливом яких чинників відбувається становлення особистості як суб'єкта власного управлінського розвитку [155].

Порівняльну характеристику моделей лідерських компетентностей наведено у табл. 1.10.

Систематизація наукових підходів дозволяє систематизувати моделі лідерства за ключовими критеріями, а саме, характером впливу, рівнем прояву (індивідуальним чи організаційним) та домінуючими механізмами розвитку. Така класифікація дає можливість глибше зрозуміти сутність лідерства, простежити його трансформацію в умовах сучасних викликів та визначити найбільш ефективні підходи до формування лідерських компетентностей. Отже, доцільно виділити кілька узагальнених груп моделей лідерства (класичні, ціннісно-психологічні, організаційні, моделі самолідерства), що відображають еволюцію наукових підходів від опису якостей лідера до комплексного розуміння лідерства як системного і внутрішньоорієнтованого процесу

Таблиця 1.10 – Порівняльна характеристика моделей лідерських компетентностей*

Автор	Характеристика	Якості
Модель рис лідерства	Основна ідея полягає у тому, що ефективні лідери мають певні особистісні якості та особливості поведінки	Емоційна рівновага Визнання свого обов'язку Компетентність Визнання перешкод Мислення з дією Мотиваційні здібності Талант у спілкуванні Наполегливість Гнучкість Впевнене прийняття рішень
Модель лідерських компетенцій Меткалфа М., Морроу-Фокса М., Кеннона С.	Сучасний підхід до розуміння лідерства, який розглядає його не як набір окремих рис, а як систему взаємопов'язаних компетенцій, необхідних для ефективного управління в умовах складності та невизначеності	Особистісна цілісність Безкомпромісна орієнтація на цінності Багатогранність мислення Інтелектуальна багатоплановість Схильність до рефлексій Здатність надихати послідовників Уміння співпрацювати
Модель ключових лідерських компетентностей SoftServe	Ґрунтується на концепції етичного, трансформаційного та емоційно-компетентного лідерства	Стратегічне мислення Емоційне лідерство Цифрова компетентність Управління змінами Співпраця Саморозвиток Коучинг
Модель мета-продуктивності (Голдсбі М., Голдсбі Е., Нек К., Нек К., Метьюз Р.)	Самолідерство є ключовим механізмом трансформації знань у стійкі результати діяльності, забезпечуючи безперервний розвиток і підвищення продуктивності на всіх рівнях	Інтегративність Медіаційна роль самолідерства Орієнтація на довгострокову ефективність Поведенкова спрямованість Комплексність розвитку Підсилення продуктивності Адаптивність Зв'язок із тайм-менеджментом
Модель лідерських компетенцій (Leadership Competency Model) у HR-менеджменті	Трирівнева модель лідерських компетенцій (організація – люди – самоуправління)	Структурує лідерські якості за трьома напрямками: 1) управління організацією 2) управління людьми 3) управління собою

*узагальнено автором із використанням [22, 61, 82, 118, 155, 219]

Узагальнена класифікація моделей лідерства представлена на рис. 1.7.

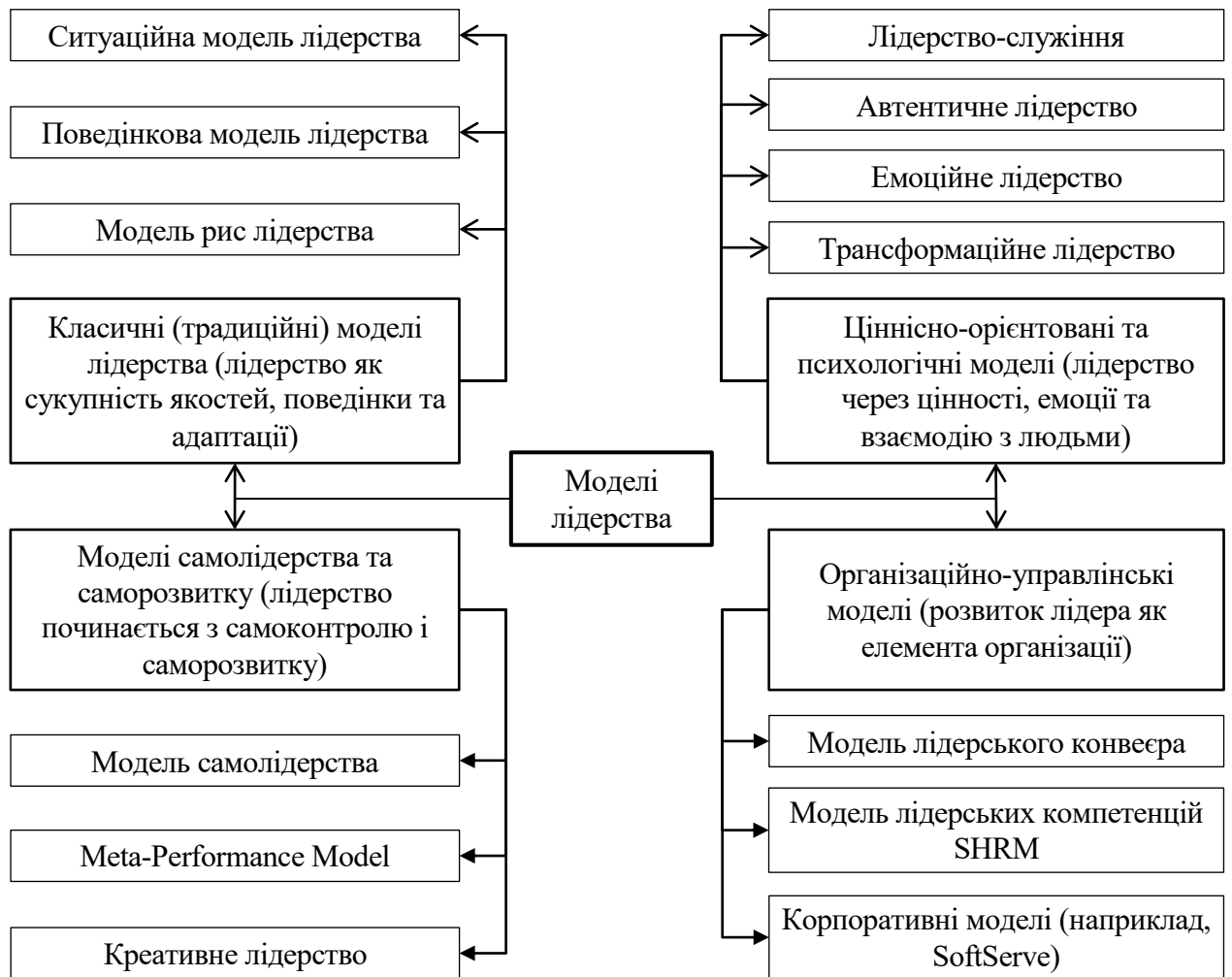


Рисунок 1.7 – Узагальнена класифікація моделей лідерства*

*побудовано автором на основі [82]

Запропонована класифікація моделей лідерства відображає еволюцію підходів від класичних (поведінкових) до сучасних, орієнтованих на цінності, емоції та саморозвиток особистості. Особливе значення набувають моделі самолідерства та організаційного розвитку, що поєднують внутрішню саморегуляцію з ефективністю управління в сучасному бізнес-середовищі.

З урахуванням вище наведеного, на нашу думку є доцільним формування моделі розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб, яка поєднує сучасні управлінські концепції з принципами стоїцизму та враховує особливості внутрішнього і зовнішнього локусів контролю. Модель формування лідерських якостей самозайнятих осіб на засадах саморегуляції та внутрішньої детермінації поведінки наведено на рис. 1.8.



Рисунок 1.8 – Модель формування лідерських якостей самозайнятих осіб на засадах саморегуляції та внутрішньої детермінації поведінки*

*побудовано автором

Запропонована модель ґрунтується на систематизації кластерів компетенцій, згрупованих за функціональними блоками (особистісно-поведінкові, когнітивно-аналітичні, соціально-комунікаційні, управлінсько-організаційні), що забезпечують ефективне самоуправління, адаптивність та стійкість в динамічному бізнес-середовищі. Наведена на рис. 1.8 модель демонструє, що розвиток самолідерства ґрунтується на поєднанні

психологічних, філософських та управлінських підходів, у центрі яких перебуває саморегуляція як ключовий механізм управління власною поведінкою. Визначальним чинником виступає внутрішній локус контролю, який забезпечує відповідальність, ініціативність та здатність до самостійного прийняття рішень, тоді як орієнтація на зовнішні обставини знижує рівень автономності та ефективності діяльності. Системний підхід до структурування лідерських якостей через особистісно-поведінкові, когнітивно-аналітичні, соціально-комунікаційні, управлінсько-організаційні компоненти дозволяє комплексно розкрити сутність самолідерства. За результатами, формується здатність особистості до ефективного самоуправління, що проявляється в стресостійкості, гнучкості поведінки, прийнятті обґрунтованих рішень та досягненні стабільних результатів професійної діяльності.

Висновки до першого розділу

1. Досліджено розвиток концептуальних підходів до розуміння лідерства, визначено ключові елементи лідерства в працях зарубіжних психологів, соціологів, філософів, політологів, а саме: лідерство як сукупність якостей особистості вроджених і набутих (героїчна теорія, психоаналіз, теорія рис, харизматична, п'ятифакторна, емоційне лідерство), що відрізняє індивіда від натовпу і визначає його потенціал впливу на групу; лідерство як результат взаємодії лідера та його послідовників, сприйняття цієї взаємодії (поведінкова, ситуаційна теорії; транзакційне та трансформаційне лідерство; лідерство як служіння; атрибутивна теорія; теорія «опосередкованого лідерства»; концепція «контактного лідерства»), що виступає стимулом діяльності, спрямованої на досягнення певної мети групи; лідерство як колективна співпраця, мистецтво делегування і взаємодії задля досягнення спільних цілей (теорія «розподіленого лідерства», «колективного лідерства», «спільного лідерства»);

лідерство як саморозвиток, процес навчання та адаптації задля досягнення власних цілей (теорія «внутрішнього лідерства», «самолідерства», концепція «контактного лідерства»), тобто майстерність керувати власним життям і розвитком. Вітчизняна наукова думка переважно розглядає поняття «лідерство» в аспекті функціонування та розвитку економічних систем, акцентуючи увагу на груповій взаємодії, гармонізації цілей організації та індивідуумів задля розвитку підприємства.

2. Сформовано авторське визначення поняття «лідерство» як здатність особи впливати на власну поведінку та поведінку інших осіб на основі усвідомлення, узгодження та гармонізації індивідуальних і групових інтересів, а також спрямовувати інших та надихати на досягнення мети. Це процес, що об'єднує навички саморегуляції, цілеспрямованості, координації, мотивації, взаємодії, співпраці, ухвалення рішень і адаптації до змін задля розвитку організації або власної справи.

3. В сучасних умовах самозайнятість постає як багатовимірний соціально-економічний феномен, що виходить за межі традиційного розуміння форми зайнятості та набуває ознак структурного детермінанта розвитку економічної системи. Сутність самозайнятості найбільш повно розкривається через її діалектичне протиставлення зайнятості за наймом, що дозволяє ідентифікувати ключові відмінності між ними за критеріями економічної свободи, відповідальності, стабільності доходів та рівня соціального захисту. Водночас ці форми є взаємодоповнюючими елементами ринку праці, що перебувають у стані постійної взаємодії та трансформації.

4. Самозайнятість варто розглядати в трьох взаємопов'язаних площинах – нормативно-правовій, соціально-економічній та науково-методологічній, що дозволяє комплексно охарактеризувати її зміст, функції та роль у системі економічних відносин. Розвиток самозайнятості супроводжується низкою суперечностей, зокрема поширенням явища «залежної» самозайнятості, що свідчить про трансформацію трудових відносин і наявність дисбалансів між інтересами держави, роботодавців і працівників.

5. Трансформації ринку праці, зумовлені цифровізацією та технологічним прогресом, змінюють природу самозайнятості, посилюючи її диференціацію та формуючи нові моделі економічної поведінки. При цьому самозайнятість дедалі частіше виступає не лише формою підприємницької самореалізації, а й механізмом адаптації до нестабільних умов зайнятості. Запропонована нами типологія самозайнятих осіб за поєднанням економічних і лідерських характеристик дозволяє систематизувати різні моделі поведінки та розвитку суб'єктів самозайнятості, а також визначити ключові фактори переходу між ними.

6. Концепція самолідерства є ключовим інтегруючим елементом у системі менеджменту самозайнятості, оскільки забезпечує внутрішню мотивацію, самоспрямування та узгодження особистісних цінностей із професійною діяльністю. Самолідерство розглядається як динамічний процес, що поєднує когнітивні, мотиваційні та поведінкові механізми самовпливу та формує основу для ефективного самоуправління.

7. Систематизація наукових підходів до трактування самолідерства та моделей лідерських компетентностей дала змогу визначити його як багатовимірну категорію, що охоплює як внутрішні (цінності, мотивація, самосвідомість), так і зовнішні (поведінка, управлінські дії, комунікація) аспекти розвитку особистості. Запропонована модель формування лідерських якостей самозайнятих осіб підтверджує, що розвиток самолідерства відбувається через взаємодію особистісно-поведінкових, когнітивно-аналітичних, соціально-комунікаційних, управлінсько-організаційних компонентів. Визначальним чинником виступає внутрішня детермінація поведінки, що забезпечує здатність до адаптації, інноваційності та досягнення стабільних результатів діяльності.

Результати дослідження, відображені в розділі, опубліковані у наукових працях автора [14, 16, 17, 19, 83].

2 АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ САМОЗАЙНЯТИХ ОСІБ

2.1 Діагностика середовища функціонування самозайнятих осіб

Діагностика середовища функціонування самозайнятих осіб є необхідною передумовою обґрунтування підходів до управління їх розвитком, оскільки параметри зовнішнього середовища формують особливості підприємницької ініціативи й розвитку лідерських якостей. Самозайняті особи, на відміну від великих суб'єктів господарювання, функціонують у більш чутливому середовищі, що зумовлює їх значну залежність від інституційних, правових, економічних, соціальних та інших чинників. Саме тому, дослідження середовища функціонування самозайнятих осіб має ґрунтуватися на комплексному підході, що передбачає оцінювання не лише економічних показників, а й інституційної спроможності держави забезпечувати стабільність ведення бізнесу. Особливого значення у цьому контексті набувають інституційно-правові характеристики середовища функціонування самозайнятих осіб, оскільки вони визначають регуляторну політику, загальний рівень довіри до державних інститутів, рівень захищеності їх прав і гарантії виконання контрактів. Саме ці аспекти формують основу для прийняття рішень щодо започаткування та розвитку власної справи, впливають на рівень ініціативності, відповідальності, а також готовності до ризику, що є ключовими складовими лідерських якостей. У зв'язку з цим виникає необхідність використання міжнародно-визнаних індикаторів, які дозволяють об'єктивно оцінити якість правового середовища. Одним з найбільш репрезентативних інструментів такого оцінювання є Rule of Law Index (індекс верховенства права), що формується в межах глобального дослідження World Justice Project [216], і відображає досягнення країн світу з точки зору забезпечення ними правового середовища, що базується на універсальних засадах верховенства права. Рейтинг за індексом верховенства права в цілому по Україні та його складових протягом 2015–2025 рр. наведено на рис. 2.1 [216].

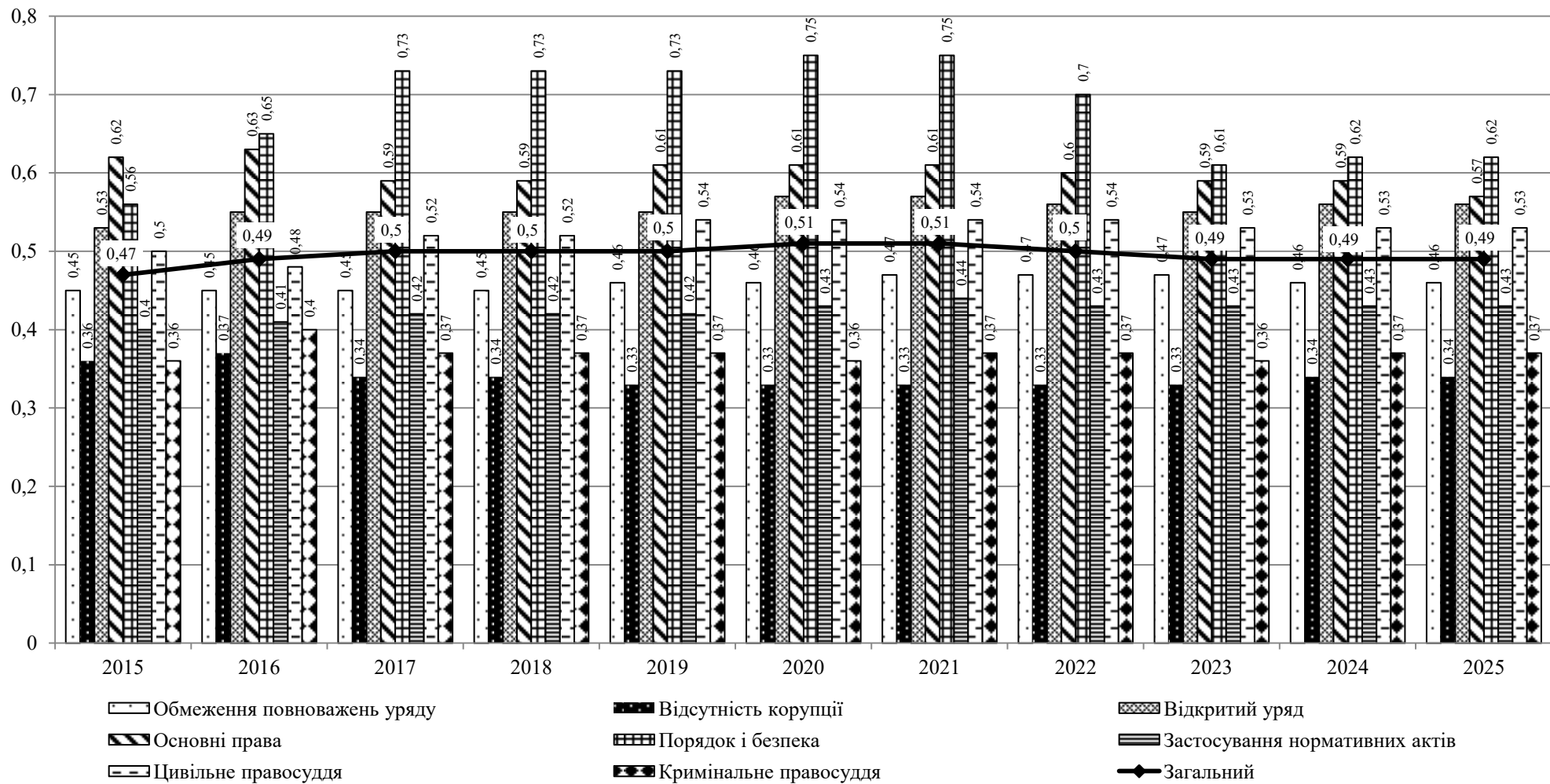


Рисунок 2.1 – Рейтинг за індексом верховенства права в цілому по Україні та його складових протягом 2015–2025 рр.*

*побудовано автором за [216]

Аналіз динаміки індексу верховенства права в Україні за 2015–2025 рр. свідчить про відносну стабільність з незначними коливаннями в межах 0,47–0,51, що загалом характеризує помірний рівень розвитку правового середовища. В загальному у 2025 р. Україна посла 90-те місце серед 143 країн світу. Водночас з 2022 р. фіксується незначне зниження загального індексу до рівня 0,49, що пояснюється впливом військових дій в Україні, посиленням безпекових ризиків, обмеженням окремих прав і свобод у кризових умовах.

У структурі індексу найбільш стабільним субіндексом є обмеження повноважень уряду, значення якого коливається в межах 0,45–0,47, що свідчить про відносно сталий рівень інституційних стримувань і противаг, хоча і без суттєвого прогресу.

Також, починаючи з 2017 р. субіндекс відсутність корупції коливається у межах 0,33–0,34, що вказує на системний характер корупційних ризиків і недостатньо ефективні антикорупційні заходи, і одним із ключових обмежувальних чинників формування сприятливого підприємницького середовища.

Субіндекс відкритий уряд характеризується помірною позитивною динамікою, і коливається у межах 0,53–0,57, що свідчить про розвиток прозорості державного управління та доступ до інформації, і є важливим фактором підвищення довіри до інституцій.

Показник основні права упродовж періоду демонструє певну волатильність після зростання до 0,63 у 2016 р. він знижується до 0,57 у 2025 р., що пов'язано із внутрішніми політичними процесами та об'єктивними обмеженнями прав у період воєнного стану.

Найвищі значення серед усіх складових припадає субіндекс порядок і безпека, який досягає пікових значень 0,73–0,75 у 2017–2021 рр., однак суттєво знижується після 2022 р. до рівня 0,61–0,62, що безпосередньо свідчить про вплив воєнних дій та загострення безпекової ситуації.

Субіндекс застосування нормативних актів характеризується поступовим покращенням із 0,40 до 0,44, після чого стабілізується, і свідчить про наявність

усталених механізмів імплементації регуляторної політики.

Що ж стосується субіндексу цивільне правосуддя, то він залишається на середньому рівні (0,48–0,54), демонструючи обмежену ефективність судової системи у вирішенні господарських спорів, а от субіндекс кримінальне правосуддя характеризується низькими значеннями (0,36–0,40), і вказує на наявність проблем у сфері кримінальної юстиції.

Отримані результати (рис. 2.1) дозволяють зробити висновки, що інституційно-правове середовище України характеризується відносною стабільністю, проте обмеженим рівнем розвитку ключових компонентів верховенства права. Особливо критичними залишаються проблеми корупції (у 2015 р. Україна за цим субіндексом посідає 117 місце з 173), порядок і безпека (у 2015 р. Україна за цим субіндексом посідає 112 місце з 173) та застосування нормативних актів (у 2015 р. Україна за цим субіндексом посідає 112 місце з 173), що стримує розвиток підприємницької активності. Для самозайнятих осіб такі умови формують підвищений рівень невизначеності, знижують довіру до інституцій та впливають на мотивацію щодо розвитку лідерських якостей, зокрема ініціативності, відповідальності та готовності до прийняття управлінських рішень у кризових умовах.

Розвиток самозайнятості та підприємницької активності значною мірою залежить від інституційного середовища, у межах якого формується та реалізується підприємницька ініціатива. У міжнародній практиці для оцінювання таких умов використовується система показників Entrepreneurial Framework Conditions (EFC), що розроблена в межах досліджень Global Entrepreneurship Monitor (GEM) [153]. Зазначена система показників характеризує ключові інституційні, освітні, фінансові, інфраструктурні та соціокультурні передумови розвитку підприємництва.

Порівняння значень показників для України у 2024 р. із середніми показниками за регіонами, групами країн із подібним рівнем доходу та глобальними середніми значеннями (рис. 2.2) дозволяє визначити ключові

фактори, що сприяють або стримують розвиток підприємницького лідерства серед самозайнятих осіб.

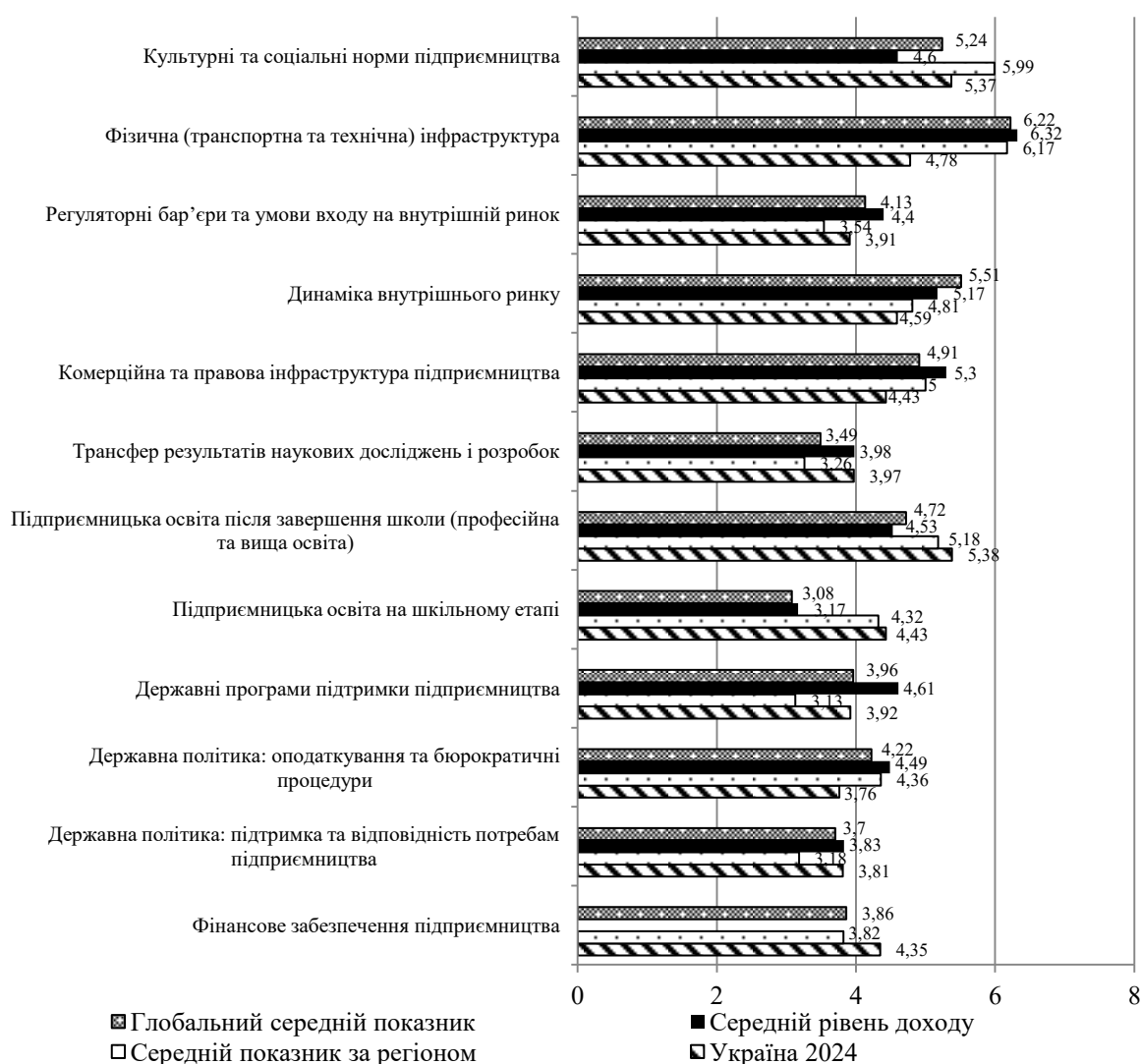


Рисунок 2.2 – Рамкові умови розвитку підприємництва в Україні у 2024 р. [153]

Наведені на рис. 2.2 показники свідчать, що інституційне середовище розвитку підприємництва в Україні має як стимулюючі, так і стримувальні фактори щодо формування лідерських якостей самозайнятих осіб. До стимулюючих факторів належать:

– порівняно високі значення розвитку підприємницької освіти, особливо після завершення школи, зокрема значення показника у 2024 р. для України становить 5,38, що свідчить про відносно сприятливі умови для формування підприємницьких компетенцій. Освітні інституції забезпечують розвиток

критичного мислення, стратегічного бачення та здатності до прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Порівняно високі значення розвитку підприємницької освіти формують передумови для підготовки осіб, що здатні виконувати самостійну економічну діяльність, приймати стратегічні рішення та управляти власними бізнес-проектами;

– достатньо високі показники культурних та соціальних норм підприємництва, зокрема значення показника у 2024 р. для України становить 5,337, що вказує на формування позитивного суспільного ставлення до підприємницької діяльності. Таке середовище сприяє розвитку підприємницької ініціативи, формуванню рольових моделей підприємницького лідерства, самостійності та готовності до підприємницького ризику та підвищує суспільну легітимність самозайнятості як форми професійної реалізації;

– фінансове забезпечення підприємництва характеризується також достатньо високими показниками, зокрема значення показника у 2024 р. для України становить 4,35, і свідчить про наявність можливостей залучення стартового капіталу та дозволяє самозайнятим особам реалізовувати власні бізнес-ідеї, розширювати масштаби діяльності та підвищувати власну економічну автономію.

До факторів, що обмежують розвиток підприємницького лідерства належать:

– недосконалість інституційні та регуляторні особливості підприємницького середовища в Україні, зокрема недостатня ефективність підтримки підприємництва (значення показника державні програми підтримки підприємництва становить 3,92) та недосконалість оподаткування та бюрократичні процедури (значення показника державна політика: оподаткування та бюрократичні процедури – 3,76) можуть суттєво обмежувати можливості реалізації підприємницької ініціативи. Зазначені обмеження знижують мотивацію до започаткування власної справи, збільшують трансакційні витрати, а також створюють додаткові ризики для самозайнятих осіб;

– недостатній рівень розвитку комерційної та правової, а також фізичної

інфраструктури підприємництва (значення показника комерційна та правова інфраструктура підприємництва у 2024 р. – 4,43, а показник фізична інфраструктура становить 4,78) може ускладнювати доступ до юридичних, консультаційних, фінансових та інших послуг, що є необхідними для ефективної реалізації бізнес-процесів. Таким чином, нерозвиненість інфраструктурної підтримки обмежує можливості інтеграції самозайнятих осіб у підприємницькі мережі, ринкові ланцюги створення вартості, інноваційні екосистеми тощо.

Узагальнення результатів рамкових умов розвитку підприємництва в Україні дозволяє оцінити передумови формування підприємницької активності, водночас для більш повного розуміння реальних тенденцій у сфері самозайнятості доцільно проаналізувати фактичну динаміку підприємницької діяльності населення. Одним із найбільш репрезентативних показників є кількість діючих фізичних осіб-підприємців (ФОП) в Україні, динаміку якої наведено на рис. 2.3.

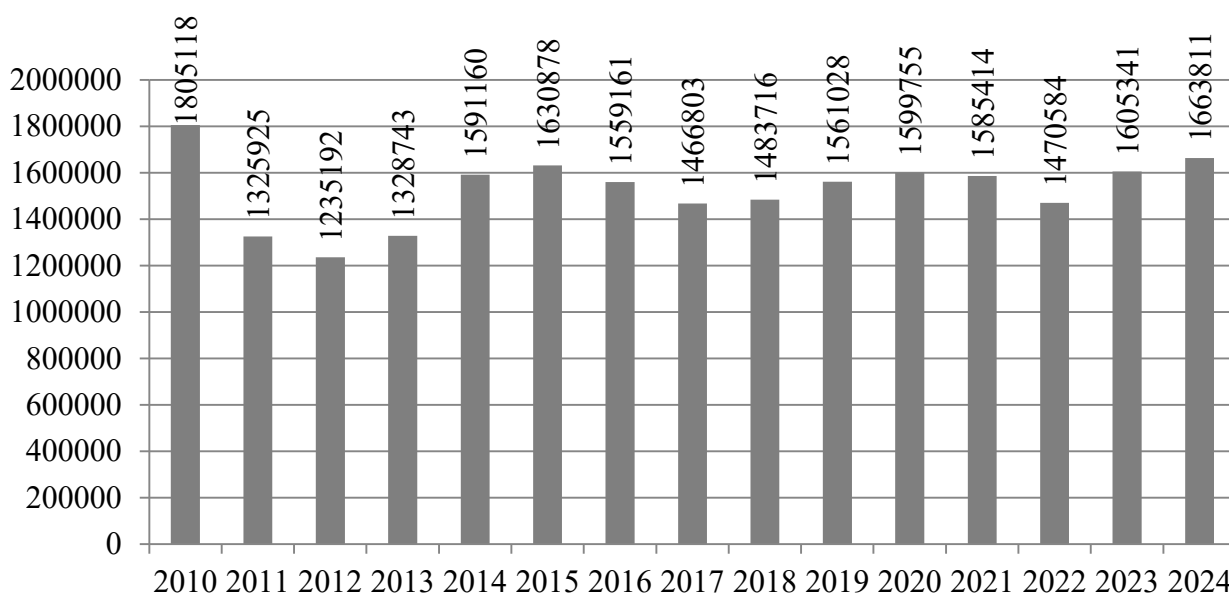


Рисунок 2.3 – Кількість діючих фізичних осіб-підприємців в Україні протягом 2014–2024 рр., одиниць*

*побудовано автором за [39]

Аналіз динаміки кількості діючих ФОП в Україні протягом 2014-2024 рр. свідчить про значні коливання показника. Зокрема, скорочення кількості ФОП спостерігаються протягом наступних періодів: 2010–2012 рр. – з 1805118 од. до 1235192 од., що зумовлено реформуванням системи спрощеного оподаткування; 2016–2017 рр. – з 1559161 осіб до 1466803 осіб, що було пов'язано із запровадженням обов'язкової сплати єдиного соціального внеску для всіх зареєстрованих підприємців незалежно від виду діяльності; 2022 р. – різке скорочення до 1470584 одиниць внаслідок повномасштабних воєнних дій на території України.

Що ж до інших періодів, то протягом 2013–2015 рр. спостерігається зростання ФОП в Україні з 1328743 осіб до 1630878 осіб, у 2018–2021 рр. кількість ФОП поступово стабілізувалася та коливалася в межах від 1483716 одиниць до 1599755 одиниць. 2023–2024 рр. характеризуються відновленням підприємницької активності до 1663811 одиниць, і свідчить про збереження значної ролі самозайнятості як важливого механізму адаптації населення країни до соціальних та економічних викликів.

Деталізовано кількість відкритих та закритих фізичних осіб-підприємців в Україні протягом 2022–2024 рр. наведено на рис. 2.4.

Аналіз динаміки відкриття та припинення діяльності ФОП в Україні протягом 2022–2024 рр. свідчить про значні коливання підприємницької активності внаслідок військового впливу, інституційних та економічних чинників. На початку аналізованого періоду (квітень 2022 р.) відбувається різке скорочення кількості зареєстрованих ФОП (1946 од.), водночас кількість закритих перевищувала кількість новостворених (відкритих – 5136 од.), що свідчить про негативну динаміку підприємницької активності.

Починаючи з другої половини 2022 р. відбувається поступове зростання кількості ФОП з 15408 од. у червні до 20136 од. у жовтні, що свідчить про адаптацію суб'єктів підприємницької діяльності до умов функціонування.

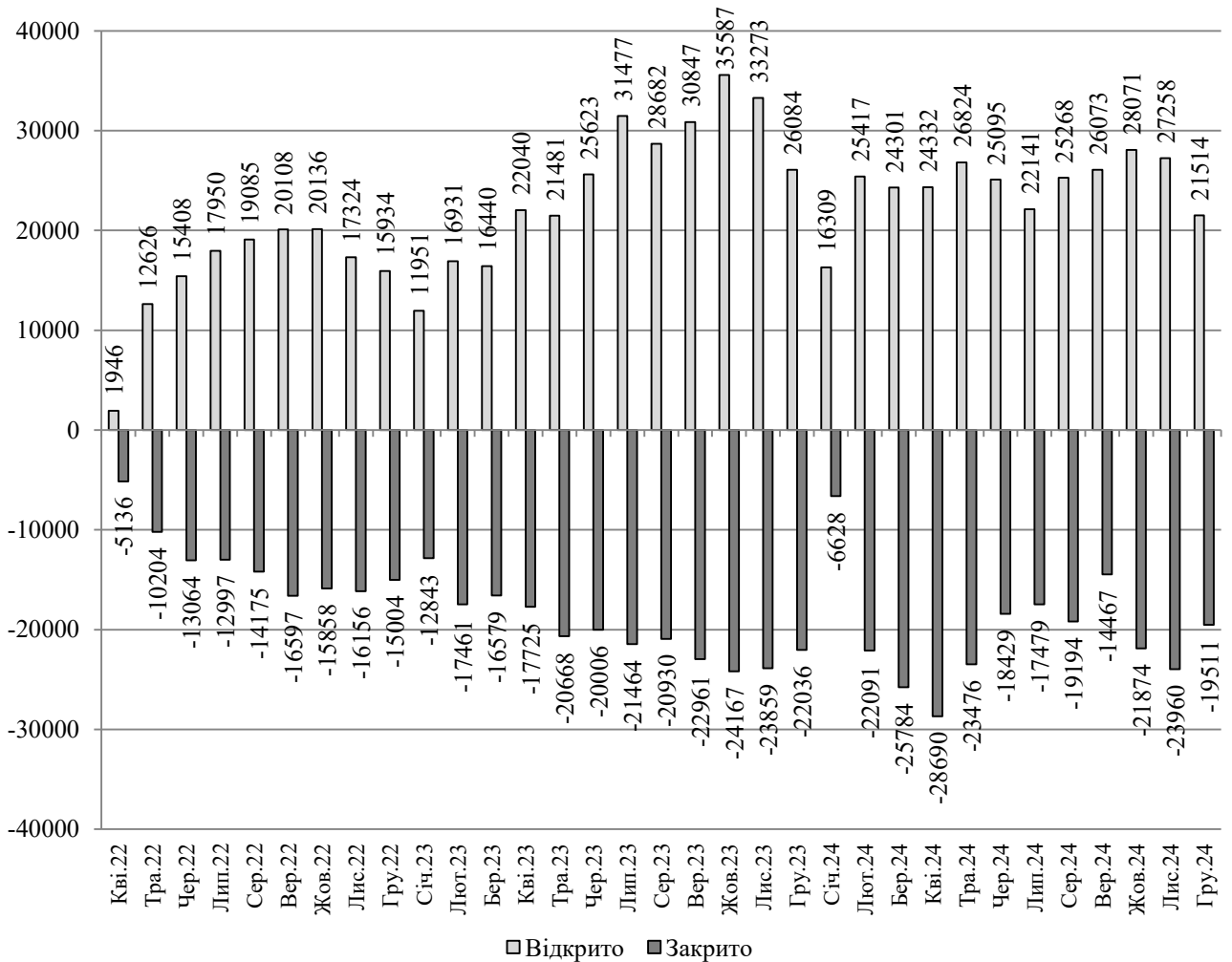


Рисунок 2.4 – Кількість відкритих та закритих фізичних осіб-підприємців в Україні протягом 2022–2024 рр., одиниць*

*побудовано автором за [97]

Упродовж 2023 р. зберігається тенденція до зростання кількості ФОП з 11951 од. у січні до 35587 од. у жовтні (показник жовтня є найвищим значенням на рис. 2.4), що пояснюється поступовою стабілізацією економічної ситуації, активізацією малого бізнесу та поширенням самозайнятості як альтернативи найманій праці. У 2024 р. динаміка відкриття ФОП залишається відносно стабільною, і коливається у межах від 16309 до 28071 од., водночас кількість закритих ФОП залишається значною, що відображає нестійкість бізнесів у складних економічних умовах. Проте у більшості місяців кількість відкритих ФОП перевищує кількість закритих, що свідчить про збереження позитивного потенціалу розвитку самозайнятості.

Загалом наведені дані свідчать, що самозайнятість у формі фізичних осіб-підприємців є важливим механізмом адаптації до кризових умов. Вона також дозволяє реалізовувати підприємницьку ініціативу, розвивати управлінські компетенції та лідерські якості, що необхідні для самостійної організації економічної діяльності. Топ сфер діяльності фізичних осіб-підприємців в Україні протягом березня 2022 р. – січня 2025 р. наведено на рис. 2.5.

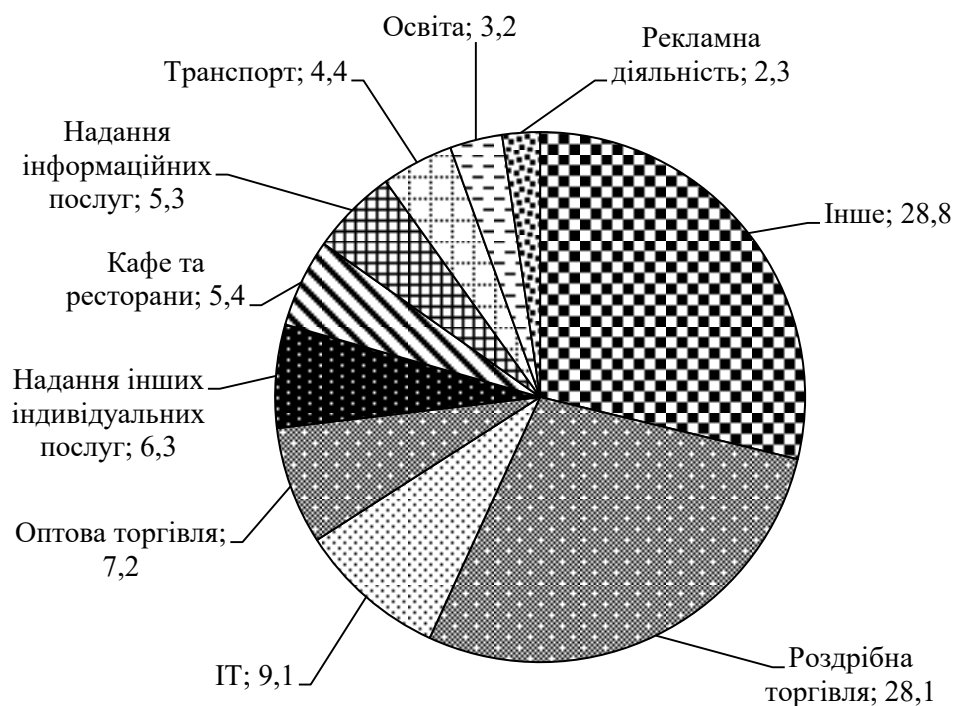


Рисунок 2.5 – Топ сфер діяльності фізичних осіб-підприємців в Україні протягом березня 2022 р. – січня 2025 р., %*

*побудовано автором за [97]

Аналіз галузевої структури діяльності ФОП протягом березня 2022 р. – січня 2025 р. свідчить про домінування сфер, що пов'язані із торгівлею, послугами та цифровою економікою. Найбільшу частку становлять інші види діяльності (28,8 %) та роздрібна торгівля (28,1 %), що разом охоплюють понад половину всіх підприємців. Така структура пояснюється відносно низьким порогом входу до цих видів бізнесу, високим попитом на товари і послуги навіть в умовах економічної нестабільності. Значна частка у

структурі припадає на ІТ – 9,1 %, а на інформаційні послуги – 5,3 %, що свідчить про поступову цифровізацію малого бізнесу. Також помітне місце займає оптова торгівля – 7,2 % та інші індивідуальні послуги – 6,3 %.

Поряд із дослідженням галузевої структури самозайнятих осіб важливим є аналіз податкових зборів ФОП України протягом 2011–2024 рр., які представлено на рис. 2.6.

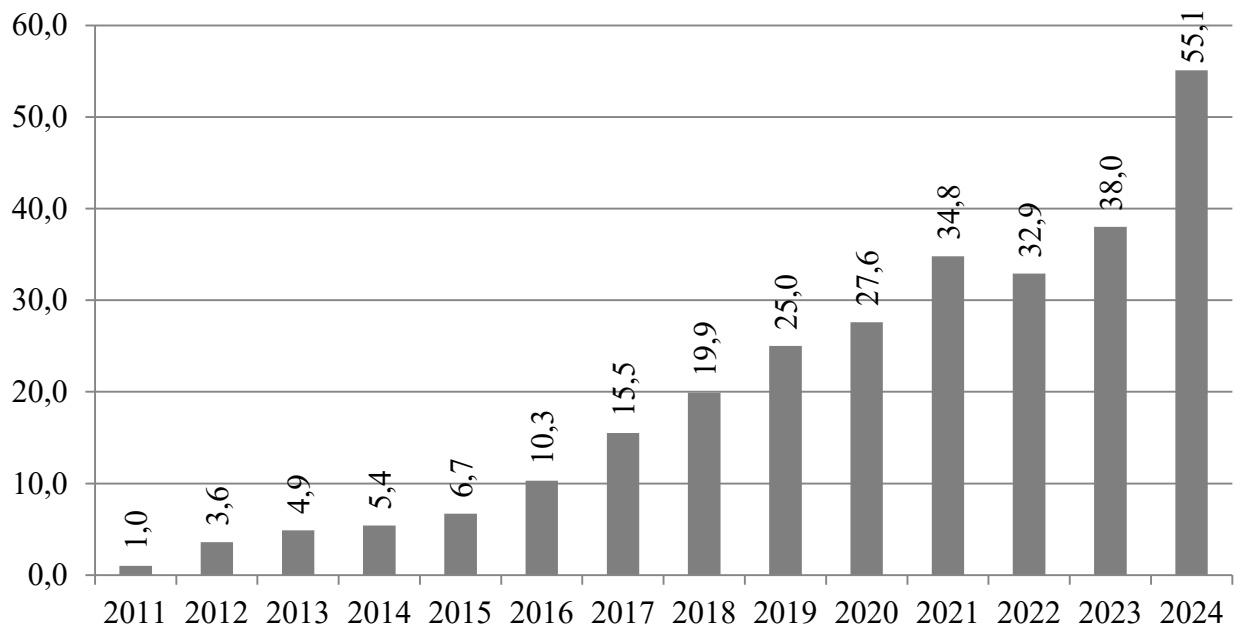


Рисунок 2.6 – Податкові збори ФОП в Україні протягом 2011–2024 рр., млрд. грн*

*побудовано автором за [97]

Аналіз податкових зборів ФОП свідчить про стійке їх зростання з 2011 р. до 2021 р. з 1,0 млрд грн до 34,8 млрд грн, що відображає поступове розширення сектору малого підприємництва. У 2022 р. відбувається скорочення податкових зборів до 32,9 млрд грн, що було пов'язано із тимчасовим скороченням ділової активності та релокацією бізнесу. Водночас вже у 2023–2024 рр. спостерігається суттєве відновлення та подальше зростання податкових надходжень (у 2023 р. – 38,0 млрд грн та у 2024 р. – 55,1 млрд грн). Загалом наведена динаміка податкових зборів ФОП підтверджує, що самозайняті особи відіграють дедалі важливішу роль у національній

економіці, оскільки забезпечують не лише зайнятість населення, а й суттєві податкові надходження до бюджету.

Зростаючі податкові збори ФОП свідчать про посилення їх економічної значущості, у тому числі при формуванні дохідної частини бюджету. Водночас для більш ґрунтовного обґрунтування їх впливу на розвиток національної економіки варто дослідити основні результати діяльності самозайнятих осіб, зокрема обсяг виробленої та реалізованої продукції, що наведені на рис. 2.7.

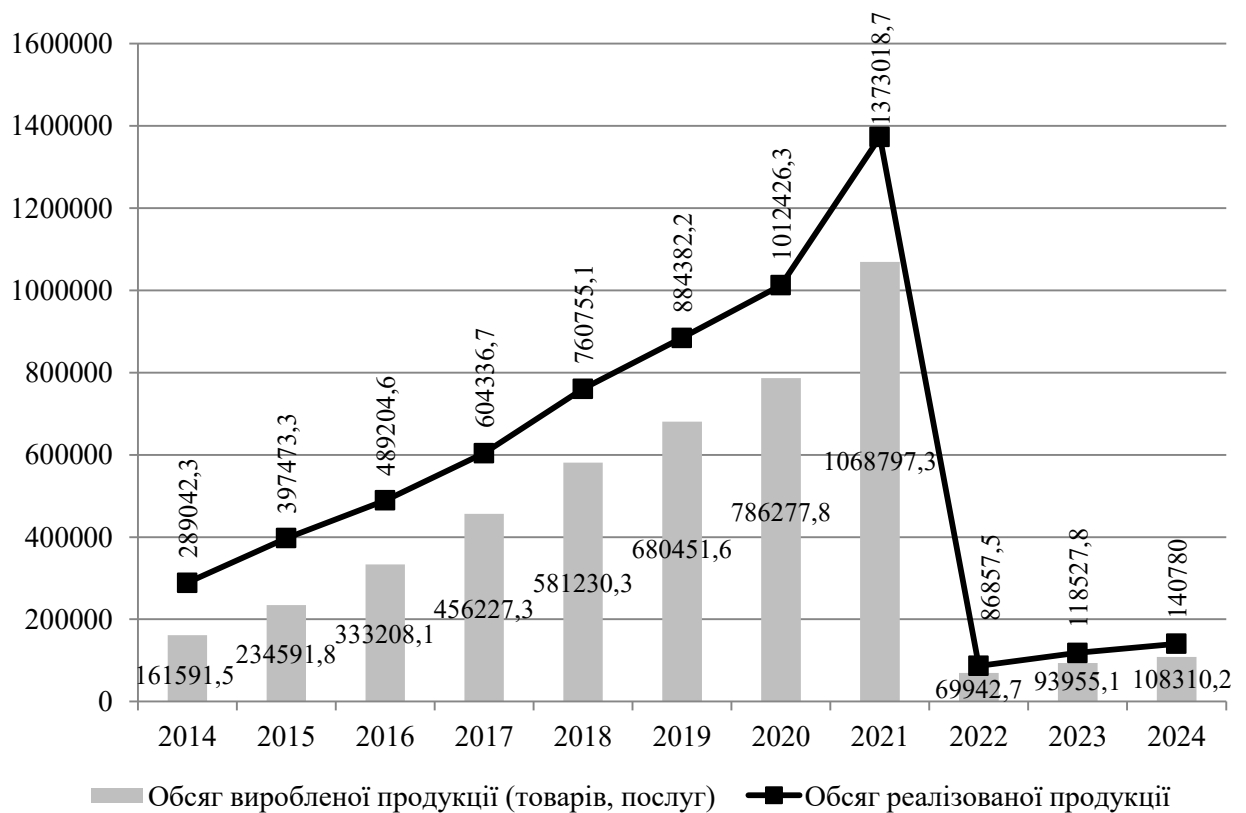


Рисунок 2.7 – Обсяг виробленої та реалізованої продукції ФОП в Україні протягом 2014–2024 рр., млн грн*

*побудовано автором за [64, 65]

Аналіз динаміки обсягів виробленої та реалізованої продукції ФОП в Україні протягом 2014–2024 рр. свідчить про наявність структурних зрушень, що відображають загальноекономічні тенденції та адаптивні процеси у секторі самозайнятості. Динаміка показників (рис. 2.7) свідчить про зростання як

виробництва, так і реалізації продукції протягом 2014–2021 рр. Обсяг виробленої продукції зріс з 161591,5 млн грн у 2014 р. до 1068797,3 млн грн у 2021 р. Аналогічна тенденція зберігається і для показника обсягу реалізованої продукції, зокрема з 289042,3 млн грн у 2014 р. до 1373018,7 млн грн у 2021 р., що свідчить про суттєве розширення економічної активності ФОП. Такий приріст обумовлений низкою факторів, а саме розвиток малого підприємництва, активна цифровізація бізнесу, зростання ролі самозайнятості як альтернативи найманій праці.

Починаючи з 2022 р. відбувається різке падіння показників (рис. 2.7), зокрема обсяг виробленої продукції становить 69942,7 млн грн, а обсяг реалізованої – 86857,5 млн грн. Таке скорочення є критичним, оскільки падіння складає більше 90%, і безпосередньо пов'язано з повномасштабною війною, падінням платоспроможного попиту, руйнуванням виробничої і логістичної інфраструктури, релокацією бізнесу, втратою ринків збуту тощо.

У 2023–2024 рр. спостерігається поступове відновлення діяльності ФОП, зокрема обсяг виробництва зростає до 93955,1 млн грн у 2023 р. та до 108310,2 млн грн у 2024 р., а обсяг реалізації до 118527,8 млн грн у 2023 р. та до 140780 млн грн у 2024 р., що свідчить про адаптацію бізнесу до нових умов, розвиток онлайн-форматів діяльності та часткову стабілізацію економічного середовища.

Варто зазначити, що упродовж усього періоду обсяг реалізованої продукції перевищує обсяг виробленої продукції, що пояснюється значною часткою посередницької діяльності ФОП, орієнтацією на торгівлю та надання послуг, а не лише на виробництво, високою швидкістю обігу ресурсів тощо. Зазначені тенденції у співвідношенні обсягів виробленої та реалізованої продукції свідчать про специфіку функціонування ФОП. Водночас такі особливості діяльності ФОП безпосередньо пов'язані з використанням трудового потенціалу, оскільки структура зайнятості визначає масштаби та характер здійснюваної економічної діяльності. У цьому контексті варто проаналізувати кількість зайнятих працівників у ФОП в еквіваленті повної зайнятості протягом 2014–2024 рр. (рис. 2.8).

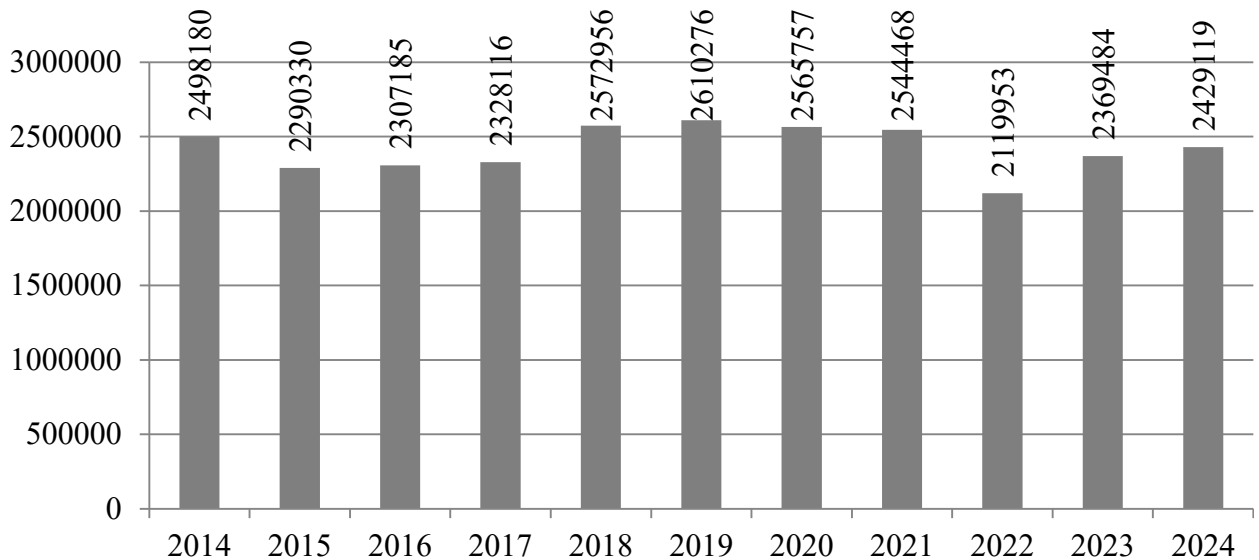


Рисунок 2.8 – Кількість зайнятих працівників у ФОП в еквіваленті повної зайнятості протягом 2014–2024 рр., осіб*

*побудовано автором за [40]

Кількість зайнятих працівників у ФОП в еквіваленті повної зайнятості протягом 2014–2024 рр. свідчить про нерівномірну динаміку з вираженим кризовим спадом у 2014 р. (з 2 498 180 осіб у 2014 р. до 2 290 330 осіб у 2015 р.) та 2022 р. (з 2 544 468 осіб у 2021 р. до 2 119 953 осіб у 2022 р.), що є наслідком початку військових дій на території України у 2014 р. та повномасштабною війною у 2022 р.

Протягом 2016–2019 рр. спостерігається поступове зростання зайнятості, зокрема з 2 307 185 осіб до 2 610 276 осіб, що свідчить про розширення сегмента самозайнятості, активізацію підприємницької діяльності, а також зростання ролі ФОП як джерела зайнятості населення.

У 2020–2021 рр. відбувається скорочення кількості зайнятих працівників у ФОП (у 2020 р. – 2 565 757 осіб та у 2021 р. – 2 544 468 осіб), що можна пояснити впливом COVID-19, обмеженнями господарської діяльності та трансформацією структури зайнятості.

Разом з тим у 2023–2024 рр. простежується відновлення динаміки зайнятості, зокрема їхня чисельність зростає до 2 369 484 осіб у 2023 р. та до 2 429 119 осіб у 2024 р., що свідчить про адаптацію ФОП до нових умов

функціонування та часткове відновлення економічної активності.

Загалом отримані результати дозволяють зробити висновки, що середовище функціонування самозайнятих осіб характеризується високою чутливістю до зовнішніх шоків, але поряд з тим є достатньо гнучким та здатним до відновлення, що є важливою передумовою формування та розвитку лідерських якостей у цьому секторі. Логічним продовженням аналізу в межах підрозділу є аналіз витрат на персонал у ФОП в еквіваленті повної зайнятості протягом 2014–2024 рр., які представлені на рис. 2.9.

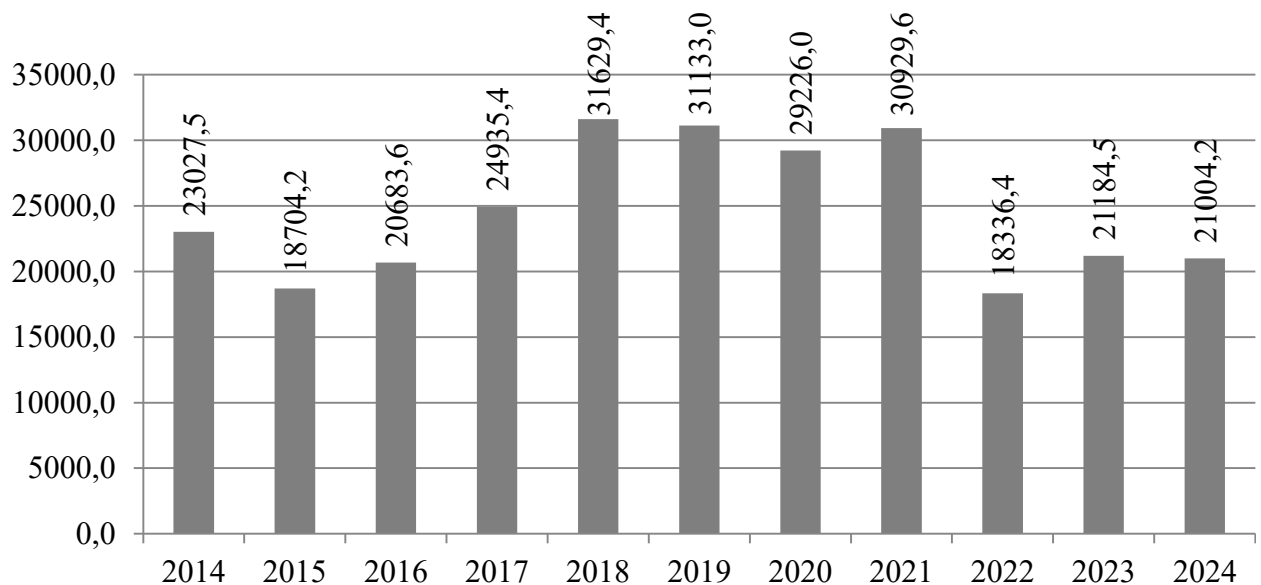


Рисунок 2.9 – Витрати на персонал у ФОП в еквіваленті повної зайнятості протягом 2014–2024 рр., млн грн*

*побудовано автором за [10]

Аналіз динаміки витрат на персонал у ФОП в еквіваленті повної зайнятості протягом 2014–2024 рр. свідчить про їх значну варіативність під впливом макроекономічних та кризових факторів. Таким чином, у 2014 р. витрати на персонал становлять 23027,5 млн грн, однак у 2015 р. відбувається їх зниження до 18704,2 млн грн, що зумовлено економічною кризою, девальвацією гривні та зниженням ділової активності. З 2016 р. до 2018 р. відбувається зростання витрат з 20683,6 млн грн до 31629,4 млн грн, що

свідчить про зростання доходів ФОП, розширення масштабів їх діяльності та зростання ролі людського капіталу.

Протягом 2019–2021 рр. витрати на персонал демонструють відносну стабільність і характеризуються незначними коливаннями (у межах від 29226,0 млн грн до 31133,0 млн грн), що відображає збалансованість витратної політики ФОП незважаючи на період пандемії COVID-19. У 2022 р. спостерігалось різке скорочення витрат на персонал до 18336,4 млн грн, що є наслідком повномасштабної війни, зниження доходів підприємців, скорочення зайнятості тощо.

У 2023–2024 рр. спостерігалось часткове відновлення витрат на персонал, однак вони залишаються на рівні 21184,5 млн грн у 2023 р. та 21004,2 млн грн у 2024 р., що свідчить про обмеження фінансових можливостей ФОП та обережну політику щодо витрат на персонал. Загалом динаміка витрат на персонал ФОП демонструє, що середовище їх функціонування характеризується обмеженням інвестиційного капіталу у розвиток людського капіталу, у тому числі і лідерських якостей, в кризові періоди. У контексті дослідження розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб це означає, що нестабільність витрат на персонал може стримувати формування довгострокових мотиваційних стратегій, а також впливати на розвиток таких характеристик, як відповідальність, стратегічне мислення та орієнтація на результат.

Логічним продовженням аналізу є дослідження доданої вартості за витратами виробництва, оскільки цей показник відображає кінцевий результат використання ресурсів і здатність ФОП генерувати економічний результат. Додана вартість за витратами виробництва у ФОП в еквіваленті повної зайнятості протягом 2014–2024 рр. представлена на рис. 2.10.

Додана вартість за витратами виробництва у ФОП в еквіваленті повної зайнятості протягом 2014–2021 рр. характеризується стійким зростанням з 59505,4 млн грн до 342304,0 млн грн, що свідчить про зростання ефективності використання ресурсів, підвищення продуктивності діяльності ФОП,

поступову структурну трансформацію бізнесу, що характеризується зростанням доданої вартості (послуги, інтелектуальна праця, цифрові продукти).

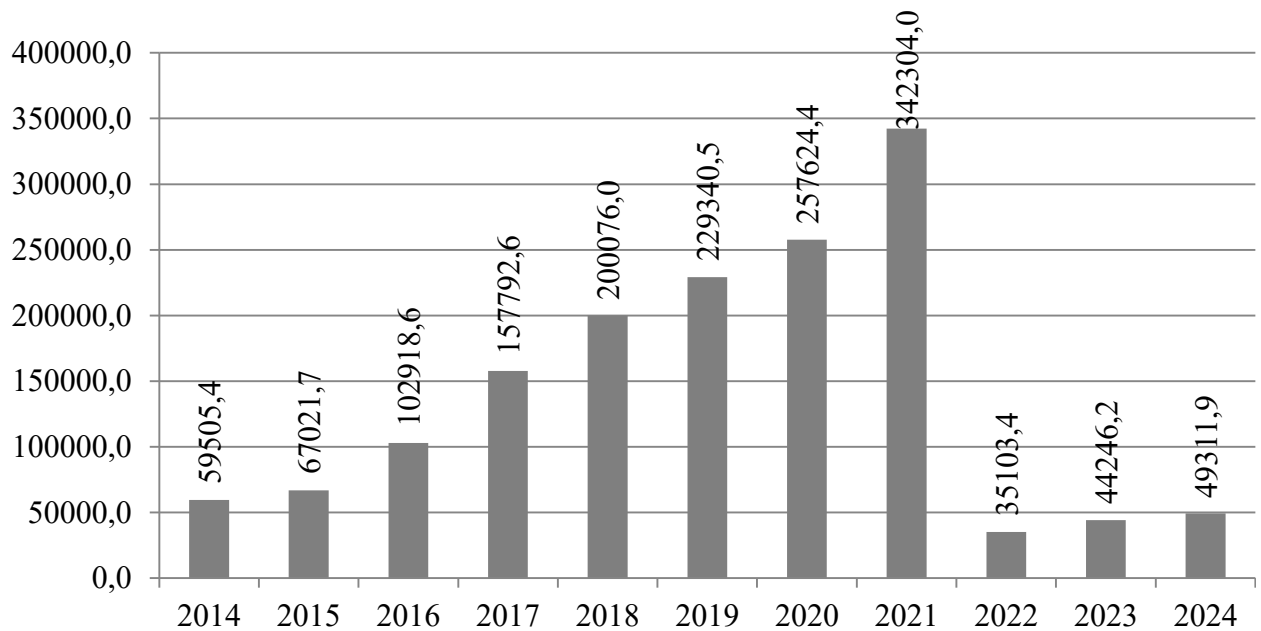


Рисунок 2.10 – Додана вартість за витратами виробництва у ФОП в еквіваленті повної зайнятості протягом 2014–2024 рр., млн грн*

*побудовано автором за [27]

У 2022 р. відбулося різке зниження доданої вартості за витратами виробництва у ФОП в еквіваленті повної зайнятості (до 35103,4 млн грн), що є найсуттєвішим спадом за весь досліджуваний період. Хоча починаючи з 2023 р. відбувається поступове відновлення показника до 44246,2 млн грн у 2023 р. та до 49311,9 млн грн у 2024 р., і свідчить про часткове відновлення продуктивності праці, збереження високого рівня ризиків та обмеженість ресурсів для масштабування бізнесу. Важливо підкреслити, що додана вартість за витратами виробництва в еквіваленті повної зайнятості є більш волатильною у порівнянні з витратами на персонал, і вказує на високу чутливість результативності діяльності ФОП до зовнішніх факторів.

Проведена діагностика середовища функціонування самозайнятих осіб в Україні дозволяє обґрунтувати, що воно формує не просто умови діяльності, а

й поведінкову модель лідерства, яка виникає як відповідь на різні типи середовища впливу. Тобто, вплив середовища функціонування доцільно розглядати через систему взаємопов'язаних умов та чинників, які по різному впливають на розвиток лідерських якостей самозайнятих осіб (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Вплив середовища функціонування на розвиток лідерських якостей самозайнятих осіб*

Умови та чинники середовища	Характер впливу	Управлінські орієнтири розвитку
1	2	3
Кризові умови (воєнні дії, руйнування логістики, економічні кризи, період пандемії тощо)	Високий рівень невизначеності Необхідність швидкого реагування Обмеженість ресурсів Нестабільність попиту та доходів	Розвиток стійкості та адаптивності Формування готовності до ухвалення рішень в умовах кризи Підвищення відповідальності Розвиток емоційного інтелекту та оптимізму Удосконалення навичок тайм-менеджменту і пріоритезації
Інституційно-регуляторні умови (недостатня ефективність інституцій, корупційні ризики, нестабільність законодавства, податкове навантаження, бюрократія тощо)	Ускладнення ведення бізнесу Обмежена ефективність державної підтримки Невизначеність правил та процедур Зростання трансакційних витрат	Розвиток критичного мислення, аналітичного бачення Підвищення фінансової грамотності Зміцнення чесності Підвищення відповідальності Розвиток рефлексивності та адекватної самооцінки Поглиблення професійної обізнаності
Функціонально-економічні умови (волатильність доходів, динаміка виробництва і реалізації продукції / послуг, ресурсні обмеження, зміни зайнятості тощо)	Нерівномірність доходів Залежність від ринків збуту Обмеженість ресурсів Дефіцит трудових ресурсів Ризик втрати доходів	Формування стратегічного бачення Розвиток аналітичного мислення Підвищення готовності до прийняття управлінських рішень Розвиток фінансової грамотності Удосконалення навичок тайм-менеджменту Розвиток здатності до делегування повноважень
Ресурсно-інфраструктурні умови (доступ до бізнес-інфраструктури, ринків збуту, фінансових ресурсів, цифрових технологій тощо)	Обмежений доступ до фінансування Нерівномірний розвиток інфраструктури Залежність від цифровізації Обмежені можливості масштабування	Розвиток стратегічного бачення Підвищення фінансової грамотності Розвиток комунікабельності Удосконалення навичок тайм-менеджменту Розвиток здатності до делегування повноважень

Кінець таблиці 2.1

1	2	3
Соціально-компетентнісні умови (культура підприємництва, рівень освіти, самостійність діяльності, соціальні норми тощо)	Формування підприємницької мотивації Зростання ролі самозайнятості Потреба у постійному розвитку Високий рівень взаємодії із споживачами, клієнтами	Розвиток комунікабельності Розвиток емоційного інтелекту Удосконалення навичок управління конфліктами Формування адекватної самооцінки Розвиток здатності до наставництва та розвитку інших Поглиблення професійної компетентності

*сформовано автором

Узагальнюючи наведені результати в табл. 2.1 варто зазначити, сучасне середовище функціонування характеризується високим рівнем невизначеності, динамічності та обмеженості ресурсів, що проявляється кризовими умовами. Це зумовлює розвиток таких лідерських якостей, як стійкість, адаптивність, готовність до ухвалення рішень в умовах кризи, відповідальність, оптимістичні установки, удосконалення тайм-менеджменту та здатності до швидкої пріоритезації.

Інституційно-регуляторні та функціонально-економічні умови характеризуються нерівномірністю доходів, невизначеність правил та процедур, зростання трансакційних витрат тощо. Це зумовлює розвиток таких лідерських якостей, як стратегічне бачення, аналітичного мислення, готовності до прийняття управлінських рішень, розвиток фінансової грамотності, комунікабельності, навичок тайм-менеджменту та інших, які деталізовано у табл. 2.1.

Ресурсно-інфраструктурні обмеження формують потребу у розвитку стратегічного бачення, підвищення рівня фінансової грамотності, комунікабельності, навичок тайм-менеджменту тощо. У цих умовах розвиток лідерських якостей пов'язують не лише з індивідуальними характеристиками, а й з уміннями, що дозволяють ефективно організовувати взаємодію та оптимально використовувати наявні ресурси.

Соціально-компетентнісні умови визначають гуманітарну складову лідерства, «зокрема того, що стосується розвитку комунікабельності, емоційного інтелекту, навичок управління конфліктами, формування адекватної самооцінки, розвитку здатності до наставництва тощо. Посилення ролі самозайнятості як форми економічної активності актуалізує формування лідерського потенціалу та безперервного навчання, як ключової умови професійної реалізації.

Проведена діагностика середовища функціонування самозайнятих осіб дозволяє встановити, що розвиток їх лідерських якостей значною мірою залежить від зовнішніх умов і чинників, які формують специфічні вимоги до поведінки, прийняття рішень, організації діяльності тощо. Водночас вплив середовища опосередковується індивідуальними характеристиками самозайнятої особи, рівнем її освіти, досвіду, мотивації, здатності до адаптації. Саме тому варто дослідити передумови, які забезпечують або навпаки стримують розвиток лідерських якостей самозайнятих осіб в Україні.

2.2 Дослідження передумов формування та розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб

Формування та розвиток лідерських якостей самозайнятих осіб відбувається під впливом сукупності взаємопов'язаних факторів, що визначають можливості для реалізації підприємницької діяльності, а також внутрішньої готовності до прийняття управлінських рішень, відповідальності, ініціативності тощо. У сучасних умовах особливо доречним є необхідність врахування специфіки підприємницької екосистеми в Україні та поведінкових характеристик підприємців. З цією метою можна використати аналітичне дослідження Global Entrepreneurship Monitor Ukraine (Глобальний моніторинг підприємництва в Україні), що забезпечує комплексне вивчення

підприємницької активності, мотиваційних характеристик та умов функціонування підприємницької екосистеми [153]. У цьому контексті дослідимо основні показники Global Entrepreneurship Monitor Ukraine, які згруповано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Систематизація індикаторів підприємницької екосистеми та передумов формування лідерських якостей самозайнятих осіб, %*

Показник, характеристика	Значення 2024 р.			Передумови формування лідерських якостей
	Україна	Середній показник за регіоном	Глобальний середній показник	
1	2	3	4	5
Самосприйняття (поведінкові установки)				
Коефіцієнт сприйняття можливостей (частка осіб які бачать можливість для започаткування бізнесу)	36,19	48,78	55,27	Формує підґрунтя для ініціативності, підприємливості, здатності ідентифікувати ринкові можливості
Рівень сприйнятих здібностей (частка осіб які вважають що мають знання та навички)	52,96	53,38	60,01	Сприяє розвитку впевненості, самостійності у прийнятті управлінських рішень
Рівень страху невдачі (частка осіб, що не відкривають бізнес через страх невдачі)	55,65	47,01	46,31	Зумовлює потребу у розвитку стресостійкості, ризикоорієнтованого мислення
Рівень підприємницьких намірів (особи, що планують бізнес протягом найближчих 3 років)	23,73	15,47	22,91	Відображає орієнтацію на стратегічне мислення, цілепокладання та проактивність
Підприємницька активність				
Рівень ранньої стадії підприємницької активності (частка населення, що створює або веде новий бізнес)	12,78	11,2	13,18	Створює умови для реалізації практичних лідерських якостей, ініціативності
Частка усталеного бізнесу (тобто бізнесу який функціонує більше 42 місяців)	4,82	6,69	7,03	Відображає рівень управлінської зрілості, відповідальності та довгострокового мислення

Кінець таблиці 2.2

1	2	3	4	5
Гендерна рівність				
Співвідношення рівня ранньої підприємницької активності жінок / чоловіків (характеризує гендерний баланс)	0,95	0,72	0,78	Вказує на високий потенціал розвитку інклюзивного лідерства та гендерної рівності
Вплив				
Високий рівень очікувань щодо створення робочих місць (частка підприємців з амбіціями росту)	30,04	20,92	23,2	Свідчить про розвиток стратегічного лідерства, орієнтацію на масштабування бізнесу
Рівень інновацій (новизна продуктів і технологій)	30,04	27,33	20,64	Формує інноваційне лідерство та готовність до змін
Суспільні цінності				
Коефіцієнт успішних підприємців з високим статусом (відсоток населення яке погоджується, що підприємці є людьми із високим соціальним статусом)	68,99	71,97	75,36	Формує мотивацію до лідерства та соціального визнання
Підприємництво як хороший вибір кар'єри (відсоток населення яке погоджується, що підприємництво є привабливим кар'єрним шляхом)	70,32	63,45	68,61	Сприяє розвитку підприємництва та готовності до самореалізації

*сформовано автором із використанням [153]

Наведені дані у табл. 2.2 дозволяють зробити висновки щодо самосприйняття, зокрема про наявність суперечливого поєднання стимулюючих і стримуючих факторів, а саме високий рівень сприйнятих здібностей – 52,96% і рівень підприємницьких намірів – 23,73% у порівнянні з показниками за регіоном та глобальним середнім показником. З іншого боку нижчі значення коефіцієнта сприйняття можливостей – 36,19% і підвищений рівень страху невдачі – 55,65% обмежують реалізацію лідерського потенціалу. Такі значення свідчать, що для формування лідерських якостей ключовим є

подолання психологічних бар'єрів, розвиток ризикоорієнтованого мислення та стресостійкості.

Показники підприємницької активності (табл. 2.2) демонструють, що в Україні сформоване середовище, що стимулює набуття практичного лідерського досвіду, однак характеризується недостатнім рівнем його закріплення. Зокрема близький до середнього показника за регіоном рівень ранньої стадії підприємницької активності – 12,78% створює умови для розвитку практичних лідерських якостей, ініціативності, водночас нижча частка усталеного бізнесу – 4,82% свідчить про обмеженість розвитку управлінської зрілості, відповідальності, довгострокового мислення та навичок масштабування діяльності.

Гендерний аспект (співвідношення рівня ранньої підприємницької активності жінок / чоловіків) – 0,95, що перевищує середній показник за регіоном та глобальний середній показник. Це свідчить про створення сприятливих передумов для формування інклюзивного лідерства, гендерної рівності, а також розвитку різноманітних моделей лідерської поведінки.

Наведені показники впливу свідчать про наявність потенціалу щодо розвитку стратегічного лідерства (про що свідчить високий рівень очікувань щодо створення робочих місць – 30,04%) та інноваційного лідерства (про що свідчить рівень інноваційності – 30,04%). Такі показники свідчать про масштабування діяльності, здатності до впровадження нових рішень, розвитку інноваційного мислення та управління змінами.

Суспільні цінності в Україні, згідно з отриманими значеннями показників, також сприяють розвитку лідерських якостей, хоча й мають певні обмеження. Високий рівень сприйняття населенням підприємництва як хорошого вибору кар'єри – 70,32%, що стимулює самореалізацію та розвиток підприємницької ініціативи. Коефіцієнт успішних підприємців з високим статусом є дещо нижчим – 68,99%, тому може стримувати мотивацію до лідерства та довгострокового розвитку.

Разом з тим формування та розвиток лідерських якостей не може

розглядатися виключно крізь призму ціннісних орієнтирів, оскільки важливу роль відіграють освітньо-компетентнісні передумови, що визначають здатність особи до ефективного управління, прийняття обґрунтованих рішень, адаптації до змін тощо. У цьому контексті варто проаналізувати динаміку підготовки кадрів за рівнями освіти відповідно до МСКО, що дозволяє оцінити потенціал формування людського капіталу як основи розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб. Розподіл кількості слухачів та студентів закладів освіти України за Міжнародною стандартною класифікацією освіти наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Розподіл кількості слухачів та студентів закладів освіти України за Міжнародною стандартною класифікацією освіти (МСКО) протягом 2013–2024 рр., осіб [12]

Рівні освіти за МСКО / назва	Роки										
	2013 / 2014	2014 / 2015	2015 / 2016	2016 / 2017	2017 / 2018	2018 / 2019	2019 / 2020	2020 / 2021	2021 / 2022	2022 / 2023	2023 / 2024
Післясередня не вища освіта	148126	122427	117922	106831	92289	83414	76998	77539	77526	70524	67580
Короткий цикл вищої освіти	567013	452292	427471	408732	398721	383710	355994	356963	370027	362002	367416
Бакалаврат або його еквівалент	1072194	890277	855683	800450	774076	746330	726336	702915	692516	714116	770874
Магістратура або її еквівалент	413471	346657	322116	377572	365768	392210	357376	247633	266445	279417	360381
Докторантура або її еквівалент	33313	30031	30308	27755	26432	23974	26358	25668	26389	33826	46523

Аналіз динаміки чисельності осіб за рівнями освіти свідчить про скорочення контингенту за більшістю освітніх рівнів протягом аналізованого періоду, що особливо відображено у тенденціях післясередньої не вищої освіти та короткого циклу вищої освіти. Ці дані свідчать про звуження бази

підготовки кадрів, які традиційно формують основу самозайнятості та малого підприємництва.

Щодо кількості осіб які здобувають освіту за рівнем бакалавр, то цей показник знижувався протягом 2013–2021 рр., із незначною стабілізацією протягом двох останніх навчальних років (2022 / 2023 рр. – 714116 осіб та 2023 / 2024 рр. – 770874 осіб), що вказує на збереження інтересу суспільства до вищої освіти як інструменту професійного розвитку. Такі значення є позитивною передумовою для формування базових лідерських компетентностей.

Динаміка підготовки магістрів свідчить про нестабільність та суттєвий спад у 2020 / 2021 рр., після чого відбулося поступове зростання (2021 / 2022 рр. – 266445 осіб, 2022 / 2023 – 279417 осіб та 2023 / 2024 – 360381 осіб), що свідчить про вплив кризових факторів зовнішнього середовища та про вразливість формування висококваліфікованих управлінських кадрів.

Позитивною тенденцією є зростання чисельності осіб у докторантурі, особливо у 2022–2024 рр. (2022 / 2023 рр. – 33826 осіб та 2023 / 2024 рр. – 46523 осіб), що свідчить про посилення науково-дослідницького потенціалу. Зазначені тенденції засвідчують наявність передумов для розвитку інтелектуального та інноваційного лідерства, хоча їх вплив на самозайнятість є опосередкованим.

У цілому наведені результати у табл. 2.3 свідчать про суперечливість освітніх передумов розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб в Україні, зокрема з одного боку зберігається достатній потенціал підготовки фахівців, а з іншого – наявні тенденції до скорочення чисельності здобувачів освіти та дисбалансу між рівнями підготовки (бакалаврат, магістратура, докторантура), що обмежує формування високого рівня лідерських компетентностей у довгостроковій перспективі. У цих умовах особливого значення набувають альтернативні форми набуття знань і розвитку компетентностей, насамперед через самоосвіту онлайн, які забезпечують гнучкість, доступність і безперервність навчання. Практику використання українських та іноземних ресурсів дорослим населенням для самоосвіти онлайн в 2025 р. наведено на рис. 2.11.

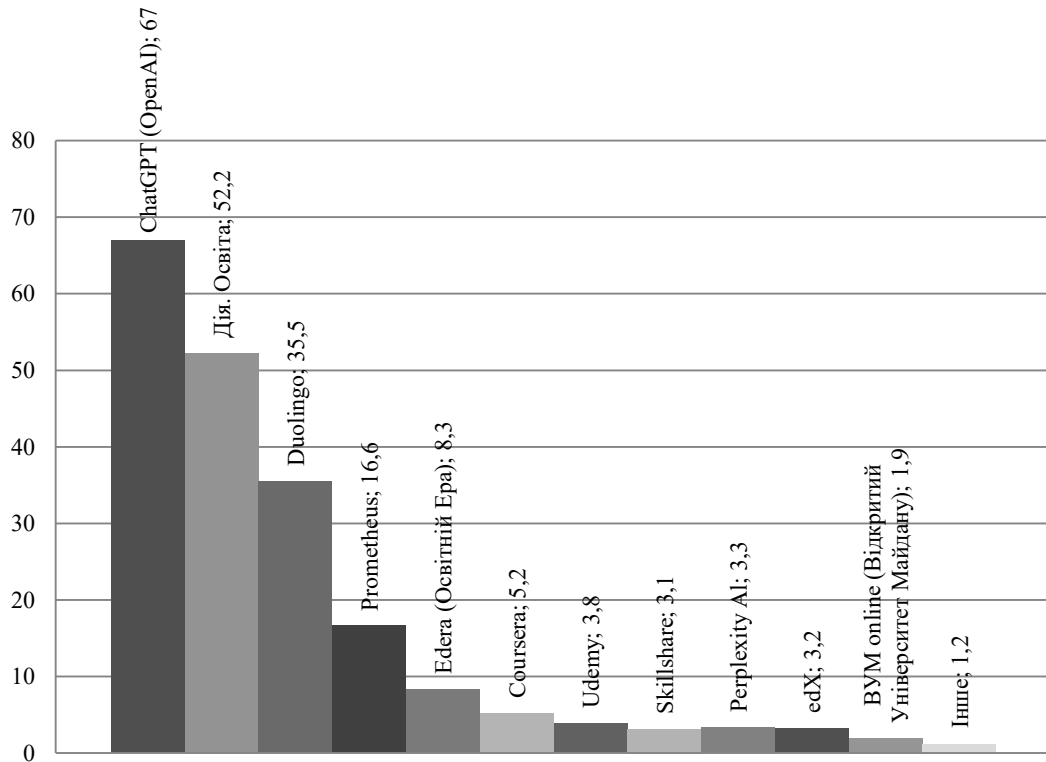


Рисунок 2.11 – Практика використання українських та іноземних ресурсів дорослим населенням для самоосвіти онлайн в 2025 р., %*

*побудовано автором за [111, с. 69]

Наведені дані на рис. 2.11 свідчать, що найбільш поширеним інструментом є використання ChatGPT – 67,0%, що демонструє зміщення акценту від традиційних ресурсів до інтерактивних інтелектуальних систем підтримки навчання та прийняття рішень. Високий рівень використання для самоосвіти характерний для платформи Дія.Освіта – 52,2%, що свідчить про ефективність державних ініціатив у сфері цифрової грамотності, також досить часто використовується Duolingo – 35,5%, що сприяє розвитку мовних компетентностей як важливої складової сучасного лідерства.

Водночас частка користування класичними освітніми платформами залишається відносно низькою, зокрема Coursera – 5,2%, Udemy – 3,8% та edX – 3,2%, що свідчить про наявність бар'єрів доступу, мовних обмежень, недостатньої адаптованості контенту тощо.

Серед українських освітніх платформ найбільша частка припадає на Prometheus – 16,6% та Edera – 8,3%, що свідчить про поступове формування

культури системного онлайн-навчання. Інші освітні платформи є не такими популярними, і на них припадає: ВУМ online – 1,9% та інші ресурси – 1,2%, що вказує на обмеженість їх використання.

Загалом отримані результати свідчать про переорієнтацію дорослого населення на гнучкі, швидкі та більш персоналізовані інструменти навчання, які базуються на ШІ, що формує новий тип лідера, який є більш адаптивним, цифровим та самокерованим. Водночас низький рівень використання освітніх платформ обмежує формування системних знань і стратегічних лідерських компетентностей, що потребує інтеграції формального та неформального навчання у процесі саморозвитку самозайнятих осіб.

Разом з тим, сучасні умови функціонування підприємницького середовища характеризуються стрімкою цифровізацією, що суттєво трансформує вимоги до лідерських якостей самозайнятих осіб. У цьому контексті традиційні освітні передумови мають доповнюватися цифровими компетентностями, які визначають здатність до ефективного використання інформаційних технологій. З огляду на це, важливим є аналіз результатів загальнонаціонального дослідження цифрової та ШІ-грамотності в Україні, які представлено на сайті Дія [28].

Динаміку цифрових навичок населення України як передумови формування лідерських якостей самозайнятих осіб наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка цифрових навичок населення України як передумови формування лідерських якостей самозайнятих осіб*

Показники	Роки				Передумови формування лідерських якостей
	2019	2021	2023	2025	
1	2	3	4	5	6
Динаміка частки дорослого населення з доступом до інтернету	88,4	91,8	93,8	96,8	Формує базове середовище для цифрового лідерства та підприємництва
Відсоток українців з цифровими навичками (низькі + базові + вище базових)	84,9	88,8	91,8	95,9	Розширює кадрову базу цифрової економіки та підприємницького лідерства

Кінець таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
Відсоток українців з базовими цифровими навичками та вище	47,0	52,2	59,6	57,5	Формує операційний рівень цифрового лідерства та здатність до реалізації бізнес-ідей
Досвід отримання державних послуг онлайн	–	35,6	39,2	59,8	Формує довіру до цифрового середовища та інституцій, підвищує громадянську активність
Цифрові навички у розрізі сфер компетенцій: доросле населення (18-70 років)					
Інформаційні компетенції (базові)	6,9	5,1	4,8	5,8	Формує здатність до пошуку, відбору та первинної обробки інформації
Інформаційні компетенції (вище базових)	74,5	78,9	86,1	90,6	Розвиває аналітичне мислення та обґрунтованість управлінських рішень
Комунікаційні компетенції (базові)	5,6	5,2	3,4	5,8	Забезпечує базову цифрову взаємодію у професійному середовищі
Комунікаційні компетенції (вище базових)	75,3	79,2	87,9	93,7	Формує здатність до лідерства через ефективні цифрові комунікації
Навички вирішення життєвих проблем (базові)	24,3	26,7	25,0	28,2	Сприяє прийняттю управлінських рішень
Навички вирішення життєвих проблем (вище базових)	55,6	55,8	61,2	64,4	Формує стратегічне мислення та здатність діяти в умовах невизначеності
Навички створення цифрового контенту (базові)	19,0	17,7	19,0	20,0	Розвиває креативність, цифрову грамотність та здатність до самопрезентації
Навички створення цифрового контенту (вище базових)	28,8	36,8	41,2	40,1	Сприяє формуванню інноваційного мислення, здатності впливати, просувати бізнес-ідеї та забезпечує підґрунтя для масштабування діяльності

*сформовано автором із використанням [108–111]

Проведений аналіз цифрових навичок населення України засвідчує формування передумов для розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб в умовах цифрової трансформації економіки. Зокрема відбувається зростання частки дорослого населення з доступом до інтернету (з 88,4% у 2019 р. до 96,8% у 2025 р.), що свідчить про практично повне охоплення населення

цифровим середовищем, а також створює базову інфраструктуру для реалізації підприємницької діяльності та прояву лідерських ініціатив.

Частка населення з цифровими навичками зростала загальна частка – з 84,48% у 2019 р. до 95,9% 2025 р., з базовими цифровими навичками та вище – з 47,0% у 2019 р. до 57,5% 2025 р., що вказує на поступове підвищення рівня цифрової компетентності, що є визначальним фактором формування операційної спроможності лідера. Водночас відбулося певне зниження частки осіб з базовими та вище базових навичками у 2025 р. (57,5%) порівняно з 2023 р. (59,6%), що свідчить про нерівномірний розвиток цифрових компетентностей і дещо обмежує можливості частини самозайнятих ефективно використовувати цифрові інструменти у професійній діяльності.

Досвід отримання державних послуг онлайн протягом аналізованого періоду зростає з 35,6% у 2021 р. до 59,8% у 2025 р., що свідчить про підвищення довіри населення до цифрових інституцій і формування практичного досвіду взаємодії із цифровим середовищем. Наведені показники сприяють розвитку лідерських характеристик самозайнятих осіб, зокрема ініціативності, самостійності та здатності приймати управлінські рішення в умовах цифрової взаємодії. Наведена динаміка цифрових навичок у розрізі сфер компетенцій дорослого населення свідчить, що найбільш розвиненими є інформаційні та комунікаційні, частка яких на рівні вище базового зросла з 74,5% та 75,3% у 2019 р. до 90,6% та 93,7% у 2025 р. Наявність таких навичок створює підґрунтя для формування аналітичного мислення, здатності до ефективної комунікації та обробки інформації, які є ключовими характеристиками сучасного лідера.

Нижчими є показники, що характеризують розвиток навичок створення цифрового контенту та навички вирішення життєвих проблем, і це свідчить про наявність обмежень у формуванні інноваційної та стратегічної складових лідерства. Зокрема, незважаючи на те, що частка населення з навичками вирішення проблем на рівні вище базового зросла з 55,6% у 2019 р. до 64,4% у 2025 р., темпи цього зростання є помірними, і вказують на недостатню

здатність до комплексного аналізу ситуацій та прийняття управлінських рішень. Щодо навичок створення цифрового контенту, попри певне зростання з 28,8% у 2019 р. до 40,1% у 2025 р., залишаються найменш розвиненими серед усіх компетенцій, що обмежує можливості самозайнятих осіб реалізовувати інноваційні підходи, просувати бізнес-ідеї та є підґрунтям для масштабування діяльності.

Таким чином, результати аналізу цифрових навичок населення України свідчать про достатній базовий рівень їх сформованості, що є передумовою для розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб, що проявляється у високому рівні доступу до інтернету, поширенні цифрових навичок та розвитку інформаційно-комунікаційних компетентностей. Поряд з тим існує потреба у подальшому розвитку навичок створення цифрового контенту та вирішення складних задач, що є необхідними для формування конкурентоспроможного, інноваційного та стратегічного лідерства в умовах цифрової економіки.

Узагальнені результати індикаторів підприємницької екосистеми, рівня освіти, ресурсів для самоосвіти онлайн та цифрових навичок населення України є базовим підґрунтям для формування лідерських якостей самозайнятих осіб. Водночас цей аналіз є агрегованим і неповною мірою відображає відмінності у вимогах до лідерства залежно від масштабу та організаційної форми здійснення підприємницької діяльності.

У сучасних компетентнісних підходах, зокрема у рамках компетенцій World Meteorological Organization [143], чітко розмежовується рівень індивідуального виконавця (Individual contributor) та менеджера (Manager), що вирізняються за змістом компетенцій, відповідальністю та характером прийняття рішень. Аналогічна логіка простежується і у рамці компетенцій UNICEF [207], де виділені три рівні, зокрема індивідуальний співробітник (Individual contributor), керівник команди (Team manager) та керівник кількох команд (Manager of multiple teams).

У цьому контексті особливої актуальності набувають результати міжнародних досліджень, які дозволяють оцінити не лише наявний рівень сформованості лідерських якостей, але й визначити ключові напрями їх розвитку. У звіті «Global Leadership Forecast 2025» наголошується на трансформації вимог до лідерів залежно від складності організаційного середовища, а також відповідальності за інших працівників. У звіті підкреслюється, що сучасне лідерство виходить за межі індивідуальних результатів і передбачає здатність формувати стратегічний напрям розвитку, забезпечення розвитку інших членів організації, управління змінами тощо. Однак існують разючі розриви між наявними та необхідними лідерськими компетенціями у майбутньому, що зображено на рис. 2.12 [154, с. 21].



Рисунок 2.12 – Розрив між наявними та необхідними лідерськими компетенціями майбутнього [154, с. 21]

Результати дослідження звіту «Global Leadership Forecast 2025» [154, с. 21] свідчать про наявність суттєвих розривів між фактично сформованими лідерськими компетенціями та необхідними для лідерів майбутнього.

Найбільший розрив спостерігається у таких компетенція, як стратегічне бачення, управління змінами та розвиток талановитих працівників, що підтверджує недостатню готовність лідерів до майбутніх викликів.

Особливого значення набуває той факт, що значну увагу у звіті «Global Leadership Forecast 2025» приділено розвитку інших, а також про наявність дефіциту таких компетенцій у сучасних лідерів, що свідчить про недостатній рівень сформованості організаційного лідерства. Водночас відносно менші розриви у таких компетенціях, як розвиток інших працівників (коучинг) та управління конфліктами, вказують на певний рівень розвитку операційних лідерських компетенцій.

Результати дослідження наведені у звіті «Global Leadership Forecast 2025» підтверджують доцільність розмежування самозайнятих осіб за типом їх діяльності, оскільки окрім наведеного аналізу розривів між наявними та необхідними лідерськими компетенціями майбутнього [154, с. 21] у звіті також приділено увагу наявності розриву між очікуваннями лідерів та фактичними підходами організацій до їх розвитку (рис. 2.13) [154, с. 23].

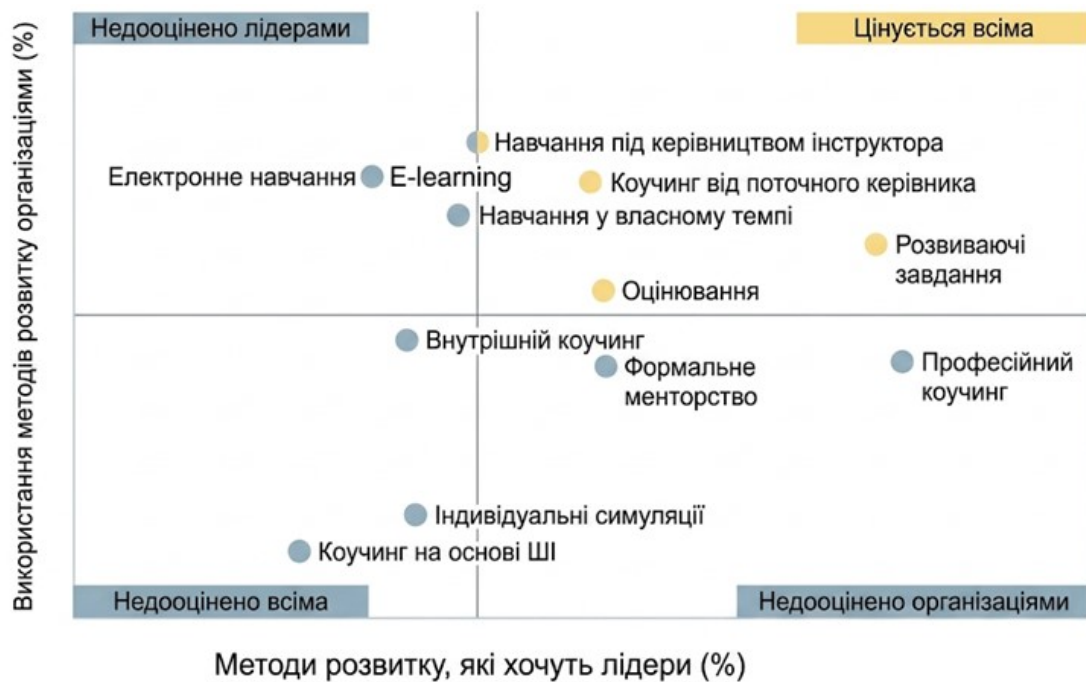


Рисунок 2.13 – Розриви між очікуваннями лідерів та фактичними підходами організацій до їх розвитку [154, с. 23]

Таким чином наявність розривів між очікуваннями лідерів та фактичними підходами організацій до їх розвитку [154, с. 23] додатково свідчать про суттєву невідповідність, зокрема лідери більшою мірою орієнтовані на індивідуалізовані форми розвитку, досвідне навчання та навчання, що враховує контекст їх діяльності. Разом з тим, організації застосовують більш формалізовані підходи, що не завжди спрямовані на формування необхідних компетенцій лідерів.

Таким чином, можна стверджувати, що ефективне формування лідерських якостей передбачає наявність не лише необхідних передумов (інституційних, освітніх, поведінкових), але й адаптацію до специфіки діяльності суб'єкта. Для самозайнятих осіб, які працюють індивідуально, більш релевантними є гнучкі та персоналізовані підходи до розвитку (самонавчання, цифрові інструменти, практичний досвід тощо), тоді як для самозайнятих осіб з найманими працівниками (суб'єктів господарювання) критично важливими є системні підходи до розвитку лідерства, що включають управління людьми, коучинг, формування командних компетенцій, делегування повноважень тощо.

З огляду на вищенаведене в подальшому наше дослідження буде спрямовано на використання диференційованого підходу щодо лідерських компетенцій та якостей самозайнятих осіб, зокрема їх пропонується поділяти на дві групи:

- самозайняті особи, які здійснюють діяльність самостійно;
- самозайняті особи, що використовують найману працю.

Такий підхід визначає відмінності у змісті та структурі лідерських якостей самозайнятих осіб, зокрема у першому випадку домінують компетенції самоменеджменту та особистої ефективності, тоді як у другому – зростає значущість соціально-лідерських та управлінських характеристик, які пов'язані з організацією спільної діяльності. При цьому ключовим критерієм диференціації є наявність функції управління персоналом, що трансформує індивідуальне лідерство у командне та організаційне.

Отже, подальший аналіз передумов формування та розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб доцільно здійснювати з урахуванням зазначеної диференціації, що дозволить більш обґрунтовано їх структурувати. Для структуризації лідерських якостей самозайнятих осіб за групами компетенцій за основу візьмемо структуру компетенцій UNICEF [207] та World Meteorological Organization [143], лідерські компетенції визначені у звіті «Global Leadership Forecast 2025» [154], а також узагальнені підходи до формування підприємницьких та поведінкових характеристик, що відображені у дослідженнях Global Entrepreneurship Monitor [153] і OECD Skills Outlook [189].

Зокрема, відповідно до структури компетенцій UNICEF, базовими з них є самоменеджмент, комунікації, адаптивність та досягнення результатів, які є визначальними для осіб, що здійснюють підприємницьку діяльність самостійно [207]. У межах структури компетенцій World Meteorological Organization акцентується увага на прийнятті рішень, аналітичному мисленні, взаємодії та відповідальності, що дозволяє розглядати лідерство як процес ефективної обробки інформації та взаємодії [143]. Результати дослідження «Global Leadership Forecast 2025» свідчать про зростання ролі таких лідерських якостей, як адаптивність, розвиток інших, емоційний інтелект та стратегічне мислення, що є важливим в сучасних умовах функціонування суб'єктів господарювання, які здійснюють управління персоналом [154].

З урахуванням зазначених джерел [143, 153, 154, 189, 207] доцільно виходити з того, що лідерські якості формуються на перетині чотирьох ключових блоків: особистісно-поведінкового, когнітивно-аналітичного, соціально-комунікаційного та управлінсько-організаційного. Такий підхід дозволить інтегрувати індивідуальні характеристики самозайнятої особи та вимоги до здійснення підприємницької діяльності в умовах динамічності та невизначеності середовища функціонування.

Деталізацію лідерських якостей самозайнятих осіб за кластерами компетенцій представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Лідерські якості самозайнятих осіб за кластерами компетенцій*

Кластер компетенцій	Група компетенцій	Лідерські якості самозайнятих осіб	
		Здійснює діяльність самостійно	Використовує найману працю
1 Особистісно-поведінкові	Самоменеджмент	Тайм-менеджмент Відповідальність Об'єктивна самооцінка Оптимізм	Тайм-менеджмент (особистісний і командний) Відповідальність (за власні результати і результати команди) Об'єктивна самооцінка та оцінка діяльності персоналу
	Адаптивність	Адаптивність Стійкість	Адаптивність Стійкість Управління змінами
	Емоційний інтелект	Базовий емоційний інтелект Самоконтроль	Високий емоційний інтелект Уміння долати конфлікти
	Етичні якості	Чесність	Чесність Формування довіри в команді
2 Когнітивно-аналітичні	Прийняття рішень	Готовність до ухвалення рішень Відповідальність за рішення	Прийняття рішень, у тому числі стратегічного характеру Відповідальність за рішення
	Стратегічне мислення	Аналітичне бачення Критичне мислення	Стратегічне бачення Аналітичне мислення Критичне мислення
	Професійна компетентність	Глибока обізнаність у галузі Базова фінансова грамотність	Глибока обізнаність у галузі Фінансова грамотність Управлінська експертність
	Інноваційність	Інноваційність Готовність до змін	Інноваційність Впровадження змін у діяльність команди
3 Соціально-комунікаційні	Комунікація	Комунікабельність	Комунікабельність Вплив Переговорні навички
	Співпраця	Взаємодія з клієнтами	Командна взаємодія Координація діяльності
4 Управлінсько-організаційні	Управління людьми	–	Розвиток інших учасників команди Наставництво
	Делегування	–	Готовність до делегування
	Мотивація	Самотивація	Мотивація персоналу Формування залученості
	Управління результатом	Орієнтація на особистий результат	Орієнтація на результат діяльності команди

*сформовано автором із використанням [143, 153, 154, 189, 207]

Узагальнення лідерських якостей самозайнятих осіб за кластерами компетенцій дозволяє виявити відмінності між лідерськими якостями залежно від масштабу реалізації підприємницької діяльності. Зокрема встановлено, що для самозайнятих осіб, що здійснюють діяльність самотійно, домінують особистісно-поведінкові та когнітивно-аналітичні компетенції. Ключову роль відіграють самоменеджмент, відповідальність, адаптивність, базовий емоційний інтелект та готовність до ухвалення рішень. У цьому випадку лідерство має переважно індивідуальний характер, оскільки спрямовано на забезпечення ефективності власної діяльності, що реалізується за рахунок самоменеджменту, ініціативності та орієнтації на особистий результат.

Для самозайнятих осіб, які використовують найману працю, структура лідерських якостей ускладнюється та доповнюється значним переліком з таких кластерів компетенцій, як соціально-комунікаційні та управлінсько-організаційні. А визначальними стають такі лідерські якості, як розвиток інших учасників команди, наставництво, готовність до делегування, мотивація персоналу, формування залученості та орієнтація на результат діяльності команди. Лідерство у цьому випадку трансформується з індивідуального у колективне, що передбачає необхідність координації діяльності інших осіб (найманих працівників) та забезпечення досягнення спільних результатів.

Разом з тим для обох груп (самозайнятих осіб, що здійснюють діяльність самотійно та самозайнятих осіб, що використовують найману працю) спільними є базові лідерські якості, до яких належать: відповідальність, адаптивність, комунікабельність, стійкість, чесність тощо. Це свідчить про наявність універсальних характеристик лідерських якостей як фундаменту формування лідерського потенціалу незалежно від масштабу діяльності. Таким чином, при переході від індивідуальної до організаційної форми діяльності відбувається еволюція лідерських якостей від самоменеджменту та особистої ефективності до стратегічного мислення та управління людськими ресурсами. Така трансформація зумовлює необхідність розширення компетентнісного профілю лідера та підвищення рівня складності

управлінських функцій.

Отже, результати дослідження підтверджують, що формування лідерських якостей самозайнятих осіб має диференційований характер, і визначається як внутрішніми характеристиками, так і організаційними умовами здійснення підприємницької діяльності, що створює підґрунтя для подальшого оцінювання рівня лідерства та розроблення інструментів його розвитку з урахуванням специфіки самозайнятості.

2.3 Оцінювання рівня розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб

Оцінювання рівня розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб доцільно здійснювати з урахуванням специфіки їх діяльності. Зокрема, для самозайнятих осіб, що здійснюють підприємницьку діяльність індивідуально (без залучення працівників), найбільш релевантними є психологічні методи оцінювання (опитувальники, тести, самооцінювання тощо), оскільки їх лідерство проявляється переважно на рівні самоменеджменту та особистих якостей.

Водночас у даному підрозділі при оцінюванні рівня розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб акцент зроблено на тих, що використовують найману працю (включаючи фізичних осіб-підприємців із найманими працівниками, а також малі підприємства). У такому контексті лідерство набуває міжособистісного та управлінського характеру, що обумовлює використання комплексного підходу до оцінювання, який поєднує суб'єктивні та експертні методи. Оцінювання пропонується здійснювати на основі сформованої деталізації лідерських якостей за кластерами компетенцій (табл. 2.5), зокрема:

- особистісно-поведінкові;
- когнітивно-аналітичні;

- соціально-комунікаційні;
- управлінсько-організаційні.

Для забезпечення об'єктивності доцільно використовувати експертне оцінювання, зокрема залучення до опитування найманих працівників. Відповідно до підходів експертного оцінювання мінімальна кількість експертів має становити 5–7 осіб, що забезпечить достатній рівень узгодженості експертних оцінок.

Оцінювання рівня розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб здійснюється на основі оцінювання узагальнення індивідуальних оцінок за кластерами компетенцій. Анкету експертного оцінювання рівня розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб за кластерами компетенцій наведено у додатку В, табл. В.1.

Кожен експерт оцінює прояв відповідних лідерських якостей за встановленою шкалою (від 1 до 5), що дозволяє кількісно відобразити рівень їх розвитку.

Оцінка кожного індикатора в межах кластера компетенцій визначається як середнє значення експертних оцінок за формулою:

$$I_{kj} = \frac{1}{m} \sum_{e=1}^m b_{ekj}, \quad (2.1)$$

де I_{kj} – оцінка j -го індикатора у складі k -ї групи компетенцій;

b_{ekj} – оцінка j -го індикатора, надана e -м експертом;

m – кількість експертів.

Рівень розвитку групи компетенцій визначається як середнє значення її індикаторів за наступною формулою:

$$G_k = \frac{1}{n_k} \sum_{j=1}^{n_k} I_{kj}, \quad (2.2)$$

де G_k – оцінка k -ї групи компетенцій;

I_{kj} – оцінка j -го індикатора у складі групи;

n_k – кількість індикаторів у k -й групі.

Оцінка кластера визначається як середнє значення груп, що входять до нього із застосуванням формули:

$$x_p = \frac{1}{q_p} \sum_{k=1}^{q_p} G_{pk}, \quad (2.3)$$

де x_p – середнє значення оцінки p -го кластера;

G_{pk} – оцінка k -ї групи компетенцій у межах p -го кластера;

q_p – кількість груп у p -му кластері.

Середня експертна оцінка важливості p -го кластера визначається за формулою:

$$\bar{w}_p = \frac{1}{m} \sum_{e=1}^m a_{ep}, \quad (2.4)$$

де \bar{w}_p – середня оцінка важливості p -го кластера;

a_{ep} – оцінка важливості p -го кластера, надана e -м експертом.

Для забезпечення порівнюваності результатів та можливості їх використання в інтегральній моделі середні оцінки важливості кластера нормуються:

$$w_p = \frac{\bar{w}_p}{\sum_{p=1}^n \bar{w}_p}, \quad (2.5)$$

де w_p – нормований ваговий коефіцієнт важливості p -го кластера;

n – кількість кластерів компетенцій.

Для інтегральної оцінки рівня розвитку лідерських якостей

самозайнятих осіб використовується узагальнений показник, який розраховується як сума зважених оцінок за окремими критеріями за формулою:

$$L = \sum_{p=1}^n w_p \cdot x_p, \quad (2.6)$$

де L – інтегральний показник рівня розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб;

w_p – ваговий коефіцієнт важливості p -го кластера;

x_p – середнє значення експертних оцінок p -го кластера.

З метою забезпечення коректності розрахунків вагові коефіцієнти будуть нормовані, щоб їх сума дорівнювала одиниці:

$$\sum_{p=1}^n w_p = 1.$$

Для оцінювання вагомості кластерів використаємо експертне опитування із залученням самозайнятих осіб та найманих працівників. Характеристику ФОП наведено у табл. 2.6.

Зокрема до опитування щодо визначення вагових коефіцієнтів щодо важливості p -го кластера залучимо 15 осіб з числа ФОП та найманих осіб, зокрема самозайнята особа (що безпосередньо здійснює діяльність) та чотири найманих особи (які мають практичний досвід із самозайнятими особами) з кожного суб'єкта господарювання, що представлені у табл. 2.6.

Такий підхід дозволить врахувати позицію самозайнятої особи та осіб, які працюють у її підпорядкуванні та можуть оцінити значущість окремих лідерських якостей у практичній діяльності.

Таблиця 2.6 – Характеристика ФОП, що будуть залучені до оцінювання рівня розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб*

Найменування ФОП	Характеристика
Гича Андрій Сергійович (далі ФОП Гича А. С.)	Ставка – 15, група – 2 Основний вид діяльності – 14.13 виробництво іншого верхнього одягу Інші види діяльності – 14.19 виробництво іншого одягу й аксесуарів, 13.99 виробництво інших текстильних виробів, н.в.і.у. Кількість найманих працівників – 6 осіб
Гранчук Микола Васильович (ФОП Гранчук М. В.)	Ставка – 5, група – 3 Основний вид діяльності – вантажний автомобільний транспорт Інші види діяльності – 77.11 надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів, 45.19 торгівля іншими автотранспортними засобами, 52.29 інша допоміжна діяльність у сфері транспорту, 45.20 технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів Основний вид діяльності – 01.49 розведення інших тварин Кількість найманих працівників – 10 осіб
Глухенький Олексій Олександрович (далі ФОП Глухенький О. О.)	Ставка – 5, група – 3 Основний вид діяльності – 47.73 роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах Інші види діяльності – 47.99 інші види роздрібної торгівлі поза магазинами, 22.29 виробництво інших виробів із пластмас Кількість найманих працівників – 7 осіб

*сформовано автором із використанням [100–102]

Опитування щодо вагомості кластерів лідерських якостей самозайнятих осіб експертами представлено у табл. 2.7.

Отримані результати експертного опитування свідчать про диференційовану значущість кластерів лідерських якостей самозайнятих осіб. Найвища вагомість припадає на когнітивно-аналітичні компетенції – 0,285, що підтверджує їх визначальну роль у прийнятті рішень та забезпеченні діяльності. Поряд із цим вагомими є й інші кластери компетенцій, зокрема особистісно-поведінкові – 0,260 та соціально-комунікаційні – 0,236, які формують основу взаємодії та адаптації до змін. Найменшу, але також суттєву вагу мають управлінсько-організаційні компетенції – 0,219, що зумовлено специфікою самозайнятості, де управління іншими особами не завжди є визначальним.

Таблиця 2.7 – Результати опитування щодо вагомості кластерів лідерських якостей самозайнятих осіб експертами*

Експерти	Кластери ¹			
	1. Особистісно-поведінкові компетенції (x_1)	2. Когнітивно-аналітичні компетенції (x_2)	3. Соціально-комунікаційні компетенції (x_3)	4. Управлінсько-організаційні компетенції (x_4)
1	4	5	4	4
2	4	4	3	4
3	4	5	4	3
4	4	4	4	3
5	4	4	3	3
6	5	5	4	4
7	4	5	4	3
8	4	4	4	4
9	5	5	4	4
10	4	5	4	3
11	5	5	4	4
12	4	4	4	4
13	4	5	4	4
14	4	4	4	3
15	4	5	3	3
Сума оцінок	63	69	57	53
Середня оцінка важливості (\bar{w}_i)	4,2	4,6	3,8	3,53
Сума середніх оцінок	16,13			
Нормована вагомість (w_p)	0,26	0,285	0,236	0,219

¹ оцінювання вагомості кластерів лідерських якостей самозайнятих осіб здійснюється експертами за п'ятибальною шкалою, де 1 – кластер має дуже низьку вагомість та практично не впливає на формування лідерських якостей самозайнятих осіб; 2 – низька важливість, вплив кластера лідерських якостей самозайнятих осіб є обмеженим та проявляється епізодично; 3 – середня важливість, кластер має помірний вплив на формування лідерських якостей самозайнятих осіб; 4 – висока важливість, кластер суттєво впливає на формування лідерських якостей самозайнятих осіб; 5 – дуже висока важливість, кластер є ключовим та визначальним у формуванні лідерських якостей самозайнятих осіб

*сформовано автором

Загалом отримані результати підтверджують доцільність використання

комплексного підходу до оцінювання лідерських якостей самозайнятих осіб із урахуванням вагомості кожного кластера.

Важливою умовою застосування експертного методу є перевірка узгодженості експертних оцінок, що забезпечує їх надійність та можливість подальшого використання з урахуванням інтегрального показника (2.6). Узгодженість оцінок розглядається як ступінь наближеності індивідуальних оцінок експертів до їх середнього значення.

З метою оцінювання узгодженості експертних суджень щодо важливості кластерів доцільно визначити відхилення індивідуальних оцінок від середнього значення. Для цього спочатку використовується середня оцінка важливості p -го кластера відповідно до формули (2.4). і для кожного кластера розраховується середньоквадратичне відхилення для генеральної сукупності, яке обчислюється з дільником m :

$$\sigma_p = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{e=1}^m (a_{ep} - \bar{w}_p)^2}, \quad (2.7)$$

де σ_p – середньоквадратичне відхилення оцінок важливості p -го кластера.

Оскільки шкала оцінювання є однаковою для всіх кластерів, доцільно застосувати коефіцієнт варіації, який дозволяє визначити відносний рівень розбіжностей експертних оцінок:

$$V_p = \frac{\sigma_p}{\bar{w}_p}, \quad (2.8)$$

де V_p – коефіцієнт варіації оцінок важливості p -го кластера.

Експертні оцінки важливості кластера вважаються узгодженими, якщо коефіцієнт варіації не перевищує гранично допустимого значення:

$$V_p \leq \delta, \quad (2.9)$$

де δ – допустимий рівень варіації експертних оцінок.

У практиці експертного оцінювання доцільно приймати δ у межах 0,2–0,33. Якщо значення V_p не перевищує встановленого порогу, оцінки експертів щодо важливості p -го кластера вважають достатньо узгодженими і можуть бути використані для подальшого нормування вагових коефіцієнтів за формулою (2.5). Для додаткового контролю узгодженості думок експертів може бути визначено відносне відхилення оцінки кожного експерта від середньої оцінки важливості відповідного кластера:

$$\Delta_{ep} = \frac{|a_{ep} - \bar{w}_p|}{\bar{w}_p}, \quad (2.10)$$

де Δ_{ep} – відносне відхилення e -го експерта щодо важливості p -го кластера.

Якщо для окремих експертів виконується умова:

$$\Delta_{ep} > \delta, \quad (2.11)$$

то такі оцінки можуть розглядатися як недостатньо узгоджені із загальною позицією експертної групи. У такому випадку можливим є повторне опитування, уточнення шкали оцінювання або додатковий аналіз причин значних розбіжностей в оцінках експертів.

Таким чином, перевірка узгодженості експертних оцінок здійснюється на рівні кластерів компетенцій, оскільки саме кластери є об'єктом експертного оцінювання при визначенні вагових коефіцієнтів w_p . Це дозволяє обґрунтувати надійність отриманих ваг та забезпечити коректність використання інтегральної моделі оцінювання рівня розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб. Далі проведемо розрахунок експертних оцінок для

кластерів компетенцій через оцінку важливості p -го кластера, наданих e -м експертом (a_{ep}), як передбачено методикою оцінювання рівня розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб.

Розрахунок середньоквадратичного відхилення за формулою (2.7) та коефіцієнта варіації за формулою (2.8) проводимо за результатами оцінювання щодо вагомості кластерів лідерських якостей самозайнятих осіб експертами (табл. 2.7):

– кластер 1. Особистісно-поведінкові компетенції:

$$\bar{w}_1 = 4,2 \text{ (розраховується за формулою (2.4));}$$

$$\sigma_1 = 0,4 \text{ (розраховується за формулою (2.7));}$$

$$V_1 = 0,095 \text{ (розраховується за формулою (2.8));}$$

– кластер 2. Когнітивно-аналітичні компетенції:

$$\bar{w}_2 = 4,6 \text{ (розраховується за формулою (2.4));}$$

$$\sigma_2 = 0,49 \text{ (розраховується за формулою (2.7));}$$

$$V_2 = 0,107 \text{ (розраховується за формулою (2.8));}$$

– кластер 3. Соціально-комунікаційні компетенції:

$$\bar{w}_3 = 3,8 \text{ (розраховується за формулою (2.4));}$$

$$\sigma_3 = 0,4 \text{ (розраховується за формулою (2.7));}$$

$$V_3 = 0,105 \text{ (розраховується за формулою (2.8));}$$

– кластер 4. Управлінсько-організаційні компетенції:

$$\bar{w}_4 = 3,533 \text{ (розраховується за формулою (2.4));}$$

$$\sigma_4 = 0,499 \text{ (розраховується за формулою (2.7));}$$

$$V_4 = 0,141 \text{ (розраховується за формулою (2.8)).}$$

Середній коефіцієнт варіації за всіма кластерами становить:

$$\bar{V} = \frac{0,095 + 0,107 + 0,105 + 0,141}{4} = 0,112.$$

Отримані значення коефіцієнта варіації для всіх кластерів знаходяться в межах 0,095–0,141, а середнє значення становить 0,112, що є меншим за

гранично допустиме $\delta = 0,2 - 0,33$, що свідчить про високий рівень узгодженості експертних оцінок щодо вагомості кластерів лідерських якостей самозайнятих осіб. Найменший рівень варіації отримано для особистісно-поведінкового кластера, що вказує на найбільш консолідовану позицію експертів щодо його значущості. Водночас найбільша варіація характерна для управлінсько-організаційного кластера, однак її значення залишається в допустимих межах. Таким чином, отримані експертні оцінки є достатньо узгодженими та можуть бути використані для подальшого нормування вагових коефіцієнтів і розрахунку інтегрального показника за формулою (2.6).

Деталізоване оцінювання рівня розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб для ФОП Гича А. С., ФОП Гранчук М. В., ФОП Глухенький О. О представлено у додатку Г, табл. Г.1. Середні значення експертних оцінок лідерських якостей самозайнятих осіб за кластерами компетенцій для ФОП Гича А. С. систематизовано у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Середні значення експертних оцінок лідерських якостей самозайнятих осіб за кластерами компетенцій для ФОП Гича А. С.*

Експерти	Кластери компетенцій / Індикатори			
	1 Особистісно-поведінкові компетенції (x_1)	2 Когнітивно-аналітичні компетенції (x_2)	3 Соціально-комунікаційні компетенції (x_3)	4 Управлінсько-організаційні компетенції (x_4)
1	4,458	4,25	4,583	4,167
2	4,417	4,167	4,5	4,333
3	4,5	4,083	4,583	4,0
4	4,625	4,167	4,583	4,333
5	4,292	4,167	4,333	4,167
6	4,542	4,167	4,583	4,167
Сума оцінок	26,834	25,001	27,165	25,167
Середнє значення оцінок	4,472	4,167	4,528	4,195

*сформовано автором за даними, наведеними у Додатку Г, табл. Г.1

Середнє значення оцінок експертів щодо оцінювання кластерів

компетенцій для ФОП Гранчук М. В. систематизовано у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Середні значення експертних оцінок лідерських якостей самозайнятих осіб за кластерами компетенцій для ФОП Гранчук М. В.*

Експерти	Кластери компетенцій / Індикатори			
	1 Особистісно-поведінкові компетенції (x_1)	2 Когнітивно-аналітичні компетенції (x_2)	3 Соціально-комунікаційні компетенції (x_3)	4 Управлінсько-організаційні компетенції (x_4)
1	4,292	4,083	4,75	4,167
2	4,125	4,167	4,583	4,167
3	3,958	4,083	4,333	4,333
4	4,5	4,083	4,583	4,167
5	4,375	4,083	4,583	4,333
6	4,417	3,917	4,333	4,167
7	4,208	4,083	4,583	4,167
Сума оцінок	29,875	28,499	31,748	29,501
Середнє значення оцінок	4,268	4,071	4,535	4,214

*сформовано автором за даними, наведеними у Додатку Г, табл. Г.1

Середнє значення оцінок експертів щодо оцінювання кластерів компетенцій для ФОП Глухенький О. О. систематизовано у табл. 2.10.

Результати експертного оцінювання рівня розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб за кластерами компетенцій (табл. 2.8–2.10) свідчать про загалом високий рівень сформованості лідерських якостей за всіма напрямками. Середні значення оцінок знаходяться в межах 4,071–4,541 бала, що відповідає високому рівню прояву лідерських якостей самозайнятих осіб.

Найвищі значення середніх оцінок у всіх трьох випадках (ФОП Гича А. С., ФОП Гранчук М. В., ФОП Глухенький О. О.) спостерігаються за соціально-комунікаційним кластером (x_3), зокрема для ФОП Гича А. С. – 4,528, для ФОП Гранчук М. В. – 4,535 та для ФОП Глухенький О. О. – 4,541. Такі оцінки свідчать про те, що самозайняті особи демонструють високий рівень комунікабельності, здатності до взаємодії, ведення переговорів тощо,

що є критично важливим в сучасних умовах господарювання.

Таблиця 2.10 – Середні значення експертних оцінок лідерських якостей самозайнятих осіб за кластерами компетенцій для ФОП Глухенький О. О.*

Експерти	Кластери компетенцій / Індикатори			
	1 Особистісно-поведінкові компетенції (x_1)	2 Когнітивно-аналітичні компетенції (x_2)	3 Соціально-комунікаційні компетенції (x_3)	4 Управлінсько-організаційні компетенції (x_4)
1	4,167	4,167	4,583	4,167
2	4,292	4,0	4,583	4,333
3	4,542	4,167	4,333	4,333
4	4,417	4,167	4,583	4,167
5	4,25	4,25	4,583	4,167
6	4,5	4,083	4,583	4,5
Сума оцінок	26,168	24,834	27,248	25,667
Середнє значення оцінок	4,361	4,139	4,541	4,278

*сформовано автором за даними, наведеними у Додатку Г, табл. Г.1

Разом з тим найнижчі значення спостерігаються за когнітивно-аналітичним кластером компетенцій (x_2), зокрема для ФОП Гича А. С. – 4,167, для ФОП Гранчук М. В. – 4,071 та для ФОП Глухенький О. О. – 4,139. Такі оцінки свідчать про відносно нижчий рівень розвитку стратегічного мислення, аналітичних здібностей, здатності до прийняття управлінських рішень тощо, що визначає потенційні напрями подальшого розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб.

Особистісно-поведінковий кластер компетенцій (x_1) та управлінсько-організаційний кластер компетенцій (x_4) характеризуються стабільно високими значеннями, зокрема x_1 для ФОП Гича А. С. – 4,472, для ФОП Гранчук М. В. – 4,268, для ФОП Глухенький О. О. – 4,361 та x_4 для ФОП Гича А. С. – 4,195, для ФОП Гранчук М. В. – 4,214, для ФОП Глухенький О. О. – 4,278. Отримані оцінки вказують на сформованість у самозайнятих осіб таких

якостей, як відповідальність, мотивація, самоменеджмент, орієнтація на результат тощо.

Таким чином результати проведеного оцінювання (табл. 2.8–2.10) свідчать про збалансований розвиток лідерських якостей самозайнятих осіб із домінуванням соціально-комунікаційних компетенцій.

З метою підтвердження достовірності отриманих результатів (табл. 2.8–2.10) та забезпечення їх наукової обґрунтованості доцільно здійснити перевірку узгодженості експертних оцінок із застосуванням формул (2.7) – (2.11). Це дозволить оцінити ступінь однорідності думок експертів і можливість використання отриманих оцінок для розрахунку інтегрального показника. Результати оцінювання узгодженості думок експертів згруповано у табл. 2.11.

Середній коефіцієнт варіації за всіма кластерами становить:

$$\begin{aligned}\bar{V}_{\text{ФОП Гича А.С.}} &= \frac{0,023 + 0,012 + 0,02 + 0,027}{4} = 0,0205, \\ \bar{V}_{\text{ФОП Гранчук М.В.}} &= \frac{0,04 + 0,017 + 0,031 + 0,018}{4} = 0,0265, \\ \bar{V}_{\text{ФОП Глухенький О.О.}} &= \frac{0,031 + 0,019 + 0,021 + 0,029}{4} = 0,025.\end{aligned}$$

Результати оцінювання свідчать про високий рівень узгодженості думок експертів щодо лідерських якостей самозайнятих осіб за кластерами компетенцій (табл. 2.11).

Це підтверджується тим, що значення коефіцієнтів варіації (V_p) у за кластерами компетенцій перебувають у межах 0,012–0,031, а середні коефіцієнти варіюються у межах 0,0205–0,0265, тобто є істотно нижчими за допустимий рівень 0,2–0,33.

Таким чином, отримані результати у табл. 2.11 та розраховані значення середніх коефіцієнтів для досліджуваних ФОП дають підстави стверджувати, що експертне опитування є достатньо надійним, а отримані значення у табл.

2.8–2.10 можуть бути використанні для розрахунку узагальненого показника оцінювання рівня розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб.

Таблиця 2.11 – Результати оцінювання узгодженості думок експертів щодо оцінювання лідерських якостей самозайнятих осіб за кластерами компетенцій*

Кластер компетенцій	Показники		
	Середнє значення оцінок (x_p)	Середньоквадратичне відхилення (σ_p)	Коефіцієнт варіації (V_p)
ФОП Гича А. С.			
1 Особистісно-поведінкові компетенції	4,472	0,104	0,023
2 Когнітивно-аналітичні компетенції	4,167	0,048	0,012
3 Соціально-комунікаційні компетенції	4,528	0,092	0,02
4 Управлінсько-організаційні компетенції	4,195	0,114	0,027
ФОП Гранчук М. В.			
1 Особистісно-поведінкові компетенції	4,268	0,172	0,04
2 Когнітивно-аналітичні компетенції	4,071	0,069	0,017
3 Соціально-комунікаційні компетенції	4,535	0,14	0,031
4 Управлінсько-організаційні компетенції	4,214	0,075	0,018
ФОП Глухенький О. О.			
1 Особистісно-поведінкові компетенції	4,361	0,135	0,031
2 Когнітивно-аналітичні компетенції	4,139	0,079	0,019
3 Соціально-комунікаційні компетенції	4,541	0,093	0,021
4 Управлінсько-організаційні компетенції	4,278	0,124	0,029

*розраховано автором за даними табл. 2.8–2.10

Тому перейдемо до розрахунку інтегрального показника за формулою (2.6) для досліджуваних ФОП:

$$L_{\text{ФОП Гича А.С.}} = 0,26 \cdot 4,472 + 0,285 \cdot 4,167 + 0,236 \cdot 4,528 + 0,219 \cdot 4,195 \approx 4,338,$$

$$L_{\text{ФОП Гранчук М.В.}} = 0,26 \cdot 4,268 + 0,285 \cdot 4,071 + 0,236 \cdot 4,535 + 0,219 \cdot 4,214 \approx 4,263,$$

$$L_{\text{ФОП Глухенький О.О.}} = 0,26 \cdot 4,361 + 0,285 \cdot 4,139 + 0,236 \cdot 4,541 + 0,219 \cdot 4,278 \approx 4,322.$$

Інтерпретацію результатів оцінювання рівня розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб представлено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Інтерпретація результатів оцінювання рівня розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб*

Значення інтегрального показника (L)	Рівень	Характеристика
4,5 – 5,0	Дуже високий	Лідерські якості сформовані комплексно та системно, проявляються стабільно, послідовно й результативно. Самозайнята особа демонструє високий рівень самоменеджменту, здатність впливати на інших, приймати обґрунтовані рішення та ефективно організовувати діяльність
4,0–4,49	Високий	Лідерські якості сформовані на високому рівні та загалом забезпечують ефективне виконання професійних та організаційних функцій. Водночас окремі компоненти можуть потребувати точкового вдосконалення з метою підвищення цілісності та стабільності їх прояву
3,0–3,99	Достатній	Лідерські якості загалом сформовані та проявляються у практичній діяльності, але мають нестійкий або нерівномірний характер. Окремі кластери компетенцій потребують цілеспрямованого розвитку для забезпечення більшої стійкості, послідовності та результативності лідерської поведінки
2,0–2,99	Низький	Рівень розвитку лідерських якостей є недостатнім. Виявлено суттєві прогалини у розвитку окремих компетенцій, що знижує ефективність прийняття рішень, комунікації та організації діяльності
1,0–1,99	Критично низький	Лідерські якості розвинені фрагментарно або недостатньо. Такий рівень свідчить про наявність істотних обмежень у здатності до самоменеджменту, організації діяльності, взаємодії з іншими та досягнення результатів, що створює ризики для ефективної професійної діяльності

*розроблено автором

За підсумками розрахунку інтегрального показника – ФОП Гича А. С., ФОП Гранчук М. В., ФОП Глухенький О. О. – встановлено, що рівень розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб є високим. Це підтверджується тим, що середні значення оцінок за всіма кластерами компетенцій перебувають у межах 4,071–4,541 бала, а розраховані інтегральні показники становлять: для ФОП Гича А. С. – 4,338, для ФОП Гранчук М. В. – 4,263, для ФОП Глухенький О. О. – 4,322. Отже, найвище значення інтегрального показника зафіксовано у ФОП Гича А. С., друге місце посідає ФОП Глухенький О. О., а третє – ФОП Гранчук М. В.

Структурний аналіз отриманих результатів показав, що найбільш розвиненими у всіх трьох досліджуваних самозайнятих осіб є соціально-комунікаційні компетенції. Саме цей кластер отримав найвищі середні оцінки, зокрема у ФОП Гича А. С. – 4,528, ФОП Гранчук М. В. – 4,535 та ФОП Глухенький О. О. – 4,541, що свідчить про високий рівень комунікабельності, здатності до взаємодії, ведення переговорів і підтримання ефективних ділових контактів. Водночас найнижчі значення у всіх самозайнятих осіб припадають на когнітивно-аналітичні компетенції (у ФОП Гича А. С. – 4,167, ФОП Гранчук М. В. – 4,071 та ФОП Глухенький О. О. – 4,139), що дозволяє розглядати саме цей напрям як пріоритетний для подальшого розвитку лідерських якостей.

Отримані результати підтверджують доцільність застосування комплексного підходу до оцінювання лідерських якостей самозайнятих осіб, який поєднує оцінювання за окремими кластерами компетенцій, урахування їх вагомості та перевірку узгодженості експертних суджень. Такий підхід дозволяє не лише визначити загальний рівень розвитку лідерських якостей, а й виявити сильні сторони та проблемні аспекти у їх структурі. У практичному аспекті це створює основу для обґрунтування індивідуальних рекомендацій щодо розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб.

Висновки до другого розділу

1. За результатами проведеного аналізу встановлено, що середовище функціонування самозайнятих осіб в Україні є багатофакторним, динамічним і високочутливим до зовнішніх шоків, що безпосередньо впливає на параметри підприємницької активності та розвиток лідерських якостей. Дослідження інституційно-правових, економічних, ресурсно-інфраструктурних і соціально-компетентнісних умов дало змогу виявити, що самозайнятість розвивається як в умовах обмеженої інституційної спроможності, корупційних ризиків, бюрократичних бар'єрів, нестабільності доходів і високої волатильності результатів діяльності, так і демонструє адаптаційний потенціал, здатність до відновлення та збереження економічної активності навіть у кризових умовах. Це підтверджується динамікою кількості ФОП, податкових надходжень, зайнятості, витрат на персонал, обсягами виробленої та реалізованої продукції, які засвідчують, що сектор самозайнятості виконує важливу економічну та соціальну функції, а також формує вимоги до поведінкових, комунікаційних, аналітичних і організаційних характеристик самозайнятих осіб.

2. Узагальнення результатів діагностики дозволило обґрунтувати, що розвиток лідерських якостей самозайнятих осіб слід розглядати не ізольовано, а безпосередньо у зв'язку з умовами, в яких вони функціонують, які формують вимоги до адаптивності, стійкості, стратегічного бачення, фінансової грамотності, відповідальності, комунікабельності тощо. У цьому контексті аналітичне забезпечення управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб має ґрунтуватися на комплексному оцінюванні зовнішнього середовища, що дає змогу виявити ризики та обмеження діяльності, визначити напрями розвитку управлінського потенціалу, оцінювати вплив різних груп чинників середовища на формування конкретних лідерських якостей і на цій основі формувати управлінські орієнтири щодо їх розвитку.

3. На підставі аналізу показників екосистеми, освітніх тенденцій, практики самоосвіти онлайн, цифрових навичок населення, а також міжнародних підходів до структурування лідерських компетенцій обґрунтовано, що середовище самозайнятості в Україні одночасно створює як стимули, так і обмеження для розвитку лідерства. До стимулюючих чинників віднесено достатньо високий рівень сприйнятих здібностей, рівень підприємницьких намірів, поширення цифрових навичок, розвиток інформаційно-комунікаційних компетентностей, поширення цифрових інструментів самоосвіти та високий рівень суспільного визнання підприємництва як привабливого напрямку професійної реалізації. Водночас стримуючий вплив мають високий рівень страху невдачі, нижчий рівень сприйняття можливостей для започаткування бізнесу, недостатня сталість підприємницької активності, а також нерівномірність розвитку таких цифрових навичок, як стратегічні, інноваційні та створення цифрового контенту.

4. Результати дослідження дали підстави стверджувати, що лідерські якості самозайнятих осіб мають диференційований характер і залежать від специфіки діяльності. Для осіб, які працюють самостійно, домінуючого значення набувають компетенції самоменеджменту, особистої ефективності, відповідальності, адаптивності та індивідуального прийняття рішень. Для самозайнятих осіб, що використовують найману працю, структура лідерських якостей ускладнюється, оскільки доповнюється соціально-комунікаційними та управлінсько-організаційними характеристиками, які пов'язані з координацією діяльності інших осіб, мотивацією персоналу, делегуванням, розвитком команди та орієнтацією на спільний результат. Це потребує використання диференційованого підходу до дослідження лідерських якостей самозайнятих осіб залежно від відсутності чи наявності найманих працівників, а також їх структуризації за чотирма взаємопов'язаними кластерами компетенцій, зокрема особистісно-поведінкових, когнітивно-аналітичних, соціально-комунікаційних та управлінсько-організаційних.

5. Обґрунтовано доцільність оцінювання рівня розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб з урахуванням специфіки їх діяльності та характеру використання найманої праці. На відміну від самозайнятих осіб, які здійснюють діяльність індивідуально, доцільним є використання переважно психологічних методів самооцінювання, для суб'єктів, що працюють із найманими працівниками, запропоновано комплексний підхід, який поєднує експертне опитування, кластеризацію лідерських якостей і розрахунок інтегрального показника. У межах підходу виокремлено чотири кластери компетенцій: особистісно-поведінкові, когнітивно-аналітичні, соціально-комунікаційні та управлінсько-організаційні, для яких визначено середні оцінки, вагові коефіцієнти та узагальнений рівень розвитку лідерських якостей.

6. Представлений підхід до оцінювання рівня розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб ґрунтується на комплексності та передбачає інтеграцію кластерного підходу, експертного визначення вагових коефіцієнтів, перевірки узгодженості експертних суджень і розрахунку інтегрального показника. Запропонований підхід дозволяє визначити не лише загальний рівень розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб, а й виявити сильні сторони та проблемні аспекти у структурі їхніх компетенцій, що створює підґрунтя для розробки індивідуальних рекомендацій щодо їх подальшого розвитку.

Результати дослідження, відображені в розділі, опубліковані у наукових працях автора [15, 53].

3 ПРОЄКТУВАННЯ ТА ІНСТРУМЕНТАЛЬНО-ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ САМОЗАЙНЯТИХ ОСІБ

3.1 Елементи механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб

Основою розроблення механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб є особливості діяльності таких осіб з позиції менеджменту. Категорії самозайнятих осіб є різноманітними, основою визначення таких категорій є чинна нормативна база (табл. 1.3). При цьому незалежна професійна діяльність передбачає участь фізичної особи у науковій, літературній, артистичній, художній, освітній або викладацькій діяльності, діяльність лікарів, приватних нотаріусів, приватних виконавців, адвокатів, арбітражних керуючих (розпорядників майна, керуючих санацією, ліквідаторів), аудиторів, бухгалтерів, оцінщиків, інженерів чи архітекторів, особи, зайнятої релігійною (місіонерською) діяльністю, іншою подібною діяльністю за умови, що така особа не є працівником або фізичною особою-підприємцем та використовує найману працю не більш як чотирьох фізичних осіб [73]. Отже, нормативно закріплене визначення самозайнятої особи, по-перше, визначає доволі широке коло видів діяльності, які така особа може здійснювати. Крім нормативно визначених видів діяльності [73], самозайняті особи в Україні можуть здійснювати й іншу діяльність, наприклад, надання транспортних послуг, послуг з побутового ремонту та обслуговування техніки, проведення будівельних робіт для замовників-фізичних осіб, ведення сільського господарства тощо. По-друге, самозайнята особа, маючи певний юридичний статус, має право залучати найману працю, але кількість таких найманих працівників є доволі обмеженою. На практиці це означає, що значна кількість осіб, які впроваджують професійну діяльність на засадах самозайнятої особи, можуть залучати помічників, секретарів, виконавців для

здійснення окремих видів робіт, але при цьому зберігають всі специфічні риси самозайнятої особи, та не створюють окреме підприємство.

Можливість залучення праці інших людей створює для самозайнятої особи ілюзію маленького підприємства, але це не відповідає дійсності. Слід розрізняти два відмінні формати роботи господарюючого суб'єкта: підприємство та самозайняту особу, яка може передавати частину робіт на аутсорсинг та використовувати поділ праці й залучати інших працівників на постійній або контрактній основі для виконання певних робіт. Такі формати можуть здаватися схожими, але мають дві принципові відмінності (рис. 3.1).

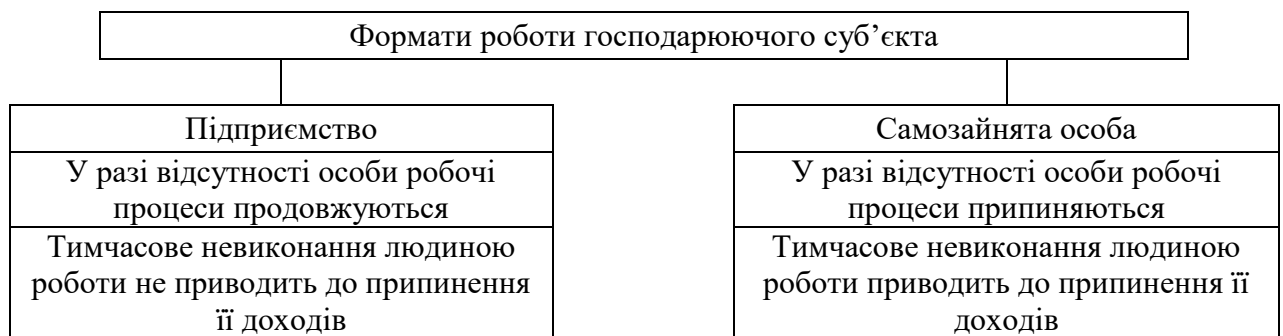


Рисунок 3.1 – Відмінність діяльності підприємства та самозайнятої особи*

*сформовано автором

Якщо людина виконує певну роботу, але пов'язана трудовими відносинами із підприємством, то відсутність такої людини (через тимчасову непрацездатність, відпустку тощо) у нормальній ситуації не обмежує діяльність підприємства та виконання робочих процесів – відповідну роботу можуть і мають здійснювати інші працівники підприємства. Наприклад, якщо головний бухгалтер підприємства тимчасово відсутній, то бухгалтерський облік та складання фінансової звітності на підприємстві все одно здійснюється іншими працівниками бухгалтерії. Крім того, якщо людина, яка має трудові відносини з підприємством, не виконує свою роботу через тимчасову непрацездатність або відпустку, то така людина все одно продовжує отримувати кошти у вигляді, відповідно, платежів з боку роботодавця або Пенсійного фонду.

Самозайнята особа, яка надає певні послуги, має істотно іншу характеристику своєї діяльності. По-перше, у разі відсутності такої особи або її особистої неможливості виконувати роботу та надавати послуги робочі процеси припиняються. Якщо особа веде бухгалтерський облік як незалежний спеціаліст, що зареєстрований як підприємець, який здійснює підприємницьку діяльність без створення юридичної особи або самозайнята особа (відповідно до частини 4 статті 8 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [76]), то у разі неможливості такої особи надавати відповідні послуги із ведення бухгалтерського обліку (наприклад, через стан здоров'я) процедури щодо ведення бухгалтерського обліку та фінансової звітності припиняються. Аналогічно, навіть якщо самозайнята особа використовує працю найманих працівників, то у разі відсутності такої особи або неможливості здійснення нею основної діяльності, основні робочі процеси припиняються все одно: помічник нотаріуса не має можливості виконати нотаріальні дії за відсутності нотаріуса, секретар лікаря, що працює як самозайнята особа, не може замістити лікаря ані за кваліфікацією, ані за повноваженнями тощо.

Так само, якщо самозайнята особа влаштовує собі відпустку, то вона припиняє на час такої відпустки отримувати доходи. Якщо самозайнята особа має юридичний статус (наприклад, ФОП) та сплачує ЄСВ, така самозайнята особа також має право на виплату по тимчасовій непрацездатності. Але в Україні доволі значна кількість осіб здійснюють індивідуальну діяльність, є самозайнятими, але при цьому не мають легального оформлення та не сплачують ЄСВ. За оцінками [13], станом на 2021 р. кількість неформально зайнятого населення в Україні у віці 15–70 років становила більше 3 млн осіб, або майже 20% занятого населення країни. Існують оцінки, що тіньова зайнятість в Україні є меншою та у 2023 р. склала 9% [87]. Семів Л. та Демкович Т. [84] оцінюють частку робітників, які працюють без оформлення трудових договорів і не сплачують податки, у 20–30% (залежно від регіону, галузі, кваліфікації тощо). Частина таких робітників, які не мають легального оформлення, становлять якраз самозайняті особи, що надають різні послуги –

вантажні, будівельні, транспортні тощо. Якщо самозайнята особа, яка не має легального оформлення та не сплачує ЄСВ, не може здійснювати свою діяльність через стан здоров'я, то вона не отримує лікарняних виплат від держави, що також визначає специфіку діяльності самозайнятих осіб та, у тому числі, впливає на необхідний розвиток їхніх лідерських якостей.

Досліджена специфіка діяльності самозайнятих осіб може бути покладена в основу розроблення механізму управління розвитком лідерських якостей таких осіб. Пропоновані зміст та структура відповідного механізму подані на рис. 3.2.

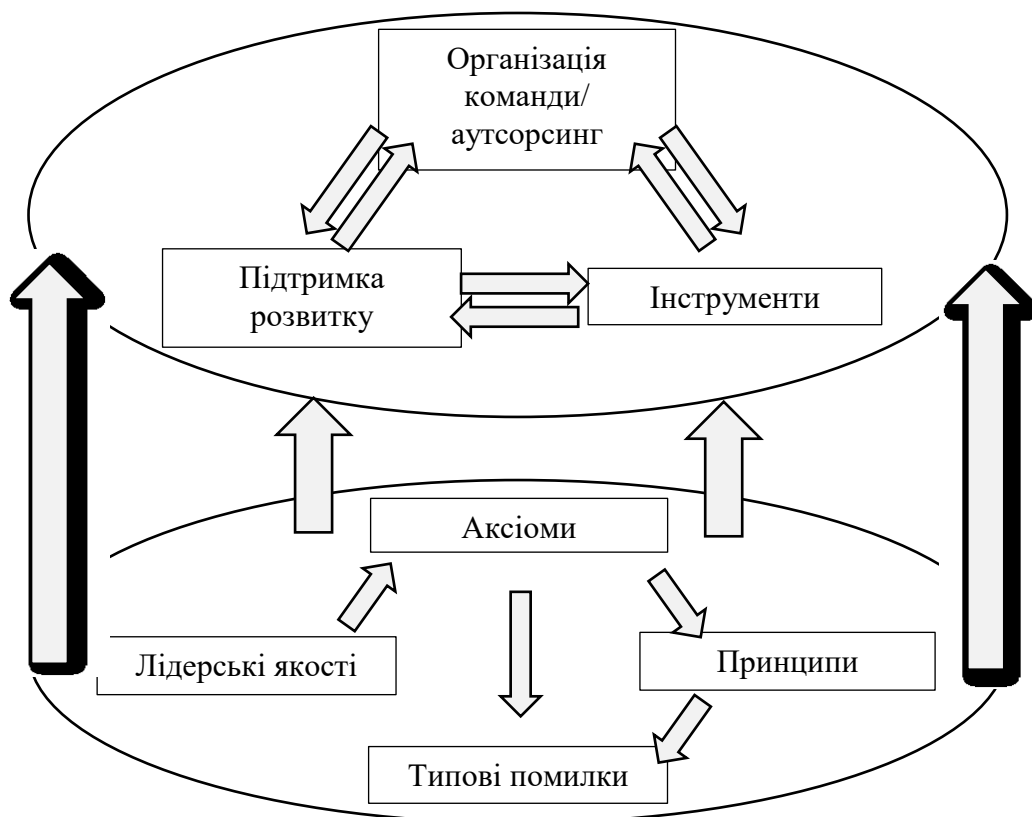


Рисунок 3.2 – Зміст та структура механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб*

*сформовано автором

Механізм управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб (рис. 3.2) містить два рівні. Характеристика таких рівнів та різниця між ними подана на рис. 3.3.



Рисунок 3.3 – Характеристика рівнів механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб*

*сформовано автором

Опис кожного з елементів механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб подано у табл. 3.1.

Логічно, що основою розроблення інших елементів механізму та взагалі цільовою основою його функціонування є ті лідерські якості, які слід розвивати самозайнятій особі. Відсутність таких визначених лідерських якостей знецінює подальшу роботу механізму в цілому, оскільки унеможлиблює відповідь на питання, які ж якості слід розвивати самозайнятій особі. З одного боку, такі якості будуть універсальними, оскільки лідерство не має галузевої прив'язки. Але, з іншого боку, такі якості можуть визначатися, у тому числі, певними особливостями діяльності самозайнятої особи.

Наступним важливим елементом механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб є аксіоми, що представляють собою за визначенням твердження без супроводжувальних доказів. Такі аксіоми створюють передумови для формулювання принципів у складі такого

механізму, створюють підґрунтя для визначення типових помилок та фундамент для побудови інших складників відповідного механізму, що мають практичну спрямованість. У разі відсутності аксіом відповідний механізм буде позбавлений важливої теоретичної компоненти свого функціонування, буде складніше визначити принципи у складі такого механізму та типові помилки під час управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб.

Таблиця 3.1 – Опис елементів механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб*

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

*сформовано автором

Принципи у складі механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб відображають цільові вимоги, яким має відповідати функціонування такого механізму. Порушення однієї або декількох з таких вимог буде означати, що відповідний механізм працює помилково, неефективно, безрезультатно тощо. Тому принципи є важливим елементом відповідного механізму, і відсутність такого елемента приведе до неможливості превентивної оцінки дієвості функціонування зазначеного механізму.

Цікавим, хоча й нетрадиційним елементом механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб запропоновано типові помилки. Традиційно під час розроблення управлінських рекомендацій [63] акцент здійснюють на правильних способах дій, рекомендаціях щодо досягнення результатів. І такий підхід однозначно заслуговує на увагу. Але, по-перше, у контексті роботи механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб сформувані універсальні та при цьому конкретні рекомендації щодо «правильних дій» для всіх самозайнятих осіб доволі складно з урахуванням істотно різних їхніх видів діяльності, можливої різної ситуації на ринку для кожної конкретної самозайнятої особи тощо. По-друге, визначення типових помилок дозволяє у разі використання такого механізму хоча б своєчасно встановлювати такі помилки та їх не повторювати, що саме по собі підвищує ймовірність результативного використання відповідного механізму, хоча, зрозуміло, що не гарантує таке результативне використання.

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

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

Нарешті, з метою забезпечення необхідних результатів розвиток лідерських якостей доцільно супроводжувати підтримкою різного змісту, яка має забезпечити цільовий характер такого розвитку, ресурсну підтримку, можливість консультацій із фахівцями необхідного профілю тощо. І тому відповідна підтримка є важливим елементом механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб. Відповідний механізм може функціонувати і без такої підтримки, так само як і розвиток лідерських якостей може відбуватися без дотримання цільового характеру, але наявність підтримки скорочує час на досягнення результатів, дозволяє швидше та з меншими витратами зусиль та ресурсів опанувати необхідні лідерські якості тощо.

Отже, кожен з елементів механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб має свій зміст (табл. 3.1) та є необхідним для результативної й дієвої роботи відповідного механізму.

Розкриття змісту механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб потребує уточнення складу кожного з його елементів. Основою формування та використання відповідного механізму, що цілком

логічно, є лідерські якості. Перелік лідерських якостей у загальному випадку є добре відомим та представленим у значній кількості публікацій. Узагальнюючи [23, 37, 43, 52, 55, 56, 68, 87], до складу лідерських якостей можна віднести емоційну врівноваженість, високу комунікабельність, високий емоційний інтелект, високу емпатію, тайм-менеджмент, спроможність управляти своїми емоціями, наполегливість, навички управління стресом, цілеспрямованість, вміння розрізняти головне та вторинне, оцінювання управлінських альтернатив, креативність, інноваційність, вміння мотивувати інших людей, ініціативність тощо. Водночас, як справедливо зазначено у [46], «універсального», на всі випадки, набору лідерських якостей не існує». Перелік лідерських якостей офіцера збройних сил або оперативного працівника МВС [43, 46, 55] відрізняється від переліку лідерських якостей вчителя [36, 56]. Попри те, що існують лідерські якості, що є корисними для будь-якого виду діяльності, особливості діяльності самозайнятої особи можуть визначати окремі з таких якостей більш або менш корисними.

Перелік лідерських якостей самозайнятої особи обов'язково має враховувати особливості її діяльності – невелику кількість підлеглих, самостійне виконання значної кількості завдань, поєднання суб'єкта та об'єкта управління в одній особі, обмеження часу в діяльності самозайнятої особи, залежність від замовників та інших партнерів тощо. Такі особливості діяльності дозволяють у загальному випадку з урахуванням наявних теоретичних напрацювань відповідної спрямованості сформулювати сукупність лідерських якостей для самозайнятої особи, які у першу чергу враховують особливості її діяльності.

Така сукупність лідерських якостей для самозайнятої особи представлена у табл. 3.2.

Втім відповідний перелік 2 не є вичерпним та може бути розширений відповідно до індивідуальних особливостей діяльності конкретної самозайнятої особи.

Таблиця 3.2 – Лідерські якості самозайнятої особи у складі механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб

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

*розроблено автором на основі узагальнення [2, 23, 37, 38, 43, 55, 56, 68, 71, 75, 97, 112, 173, 182, 201]

Обґрунтування потреби у запропонованих лідерських якостях

самозайнятої особи подано у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Обґрунтування потреби у лідерських якостях самозайнятої особи*

Лідерські якості	Обґрунтування потреби у лідерських якостях
Стратегічне бачення	Дозволяє враховувати очікувані зміни та наявні тенденції на найближчі декілька років
Аналітичне бачення	Дозволяє розуміти причини та джерела ситуації, яка склалася, чинники, що впливають на неї, та можливі варіанти її вирішення
Готовність до ухвалення рішень	Дозволяє у розумний час ухвалювати рішення, не уникати таких рішень та не відтерміновувати їх у часі
Відповідальність	Сприяє формуванню довіри учасників команди та партнерів. Сприяє фокусу уваги на результатах
Стійкість	Дає змогу здійснювати діяльність навіть за умов несприятливого впливу зовнішнього середовища, певних перешкод тощо
Високий емоційний інтелект	Дозволяє швидко та точно розуміти емоції інших людей та здійснювати вплив на формування таких емоцій
Чесність	Створює довіру у стосунках з учасниками команди та партнерами, підтримує мотивацію, сприяє прозорій комунікації
Розвиток інших учасників команди	Збільшує отримувани за допомогою інших учасників команди результати
Адаптивність	Забезпечує можливість діяти та досягати результатів навіть за умов змін у зовнішньому середовищі, погіршення обставин тощо
Критичне мислення	Покращує якість ухвалюваних рішень, запобігає впливу маніпуляції та обмеженої інформації, сприяє своєчасному виявленню ризиків та загроз
Готовність до делегування	Дозволяє зосередитися на першочергових завданнях, частково долає обмеженість часу як ключового ресурсу самозайнятої особи
Комунікабельність	Забезпечує швидкий обмін інформацією без втрати її повноти та точності для вирішення різних поточних завдань
Об'єктивна самооцінка	Сприяє точному та чесному визначенню слабких місць та якостей, що потребують розвитку. Запобігає повторенню зроблених помилок
Глибока обізнаність у галузі	Сприяє успішному виконанню основного виду діяльності самозайнятої особи, спеціалізації, публічному позиціонуванню на ринку послуг, створює конкурентні переваги такої особи
Уміння долати конфлікти	Забезпечує швидке та з мінімальними втратами ресурсів та часу подолання конфліктів як негативного чинника у роботі
Оптимізм	Сприяє збереженню фокусу уваги на виконуваних діях, стійкості, збереженню мотивації, спроможності діяти навіть за умов кризи
Тайм-менеджмент	Дозволяє максимально ефективно витратити час як обмежений ресурс, витратити час на досягнення пріоритетних цілей
Базова фінансова грамотність	Дозволяє максимально ефективно використовувати обмежені фінансові ресурси, уникати кризи ліквідності, розуміти та аналізувати основні фінансові показники діяльності

*розроблено автором

Відсутність будь-якої з розглянутих лідерських якостей для самозайнятої особи створюватиме перешкоди та проблеми у її діяльності. Зрозуміло, що максимальне вираження всіх якостей у однієї особи є малоімовірним: навряд чи якась самозайнята особа зможе поєднувати глобальне стратегічне бачення, абсолютну готовність до ухвалення рішень, фантастичну стійкість, експертне розуміння галузі, непохитну чесність тощо. Водночас всі такі лідерські якості мають бути наявні у самозайнятої особи для успішності її діяльності, продуктивної комунікації з учасниками команди, клієнтами та партнерами. Визначені лідерські якості самозайнятих осіб (створюють цільову основу для функціонування механізму управління розвитком відповідних якостей, але надалі така цільова основа має бути підкріплена аксіомами та принципами у складі зазначеного механізму. Аксіоми у складі відповідного механізму, які покладено в основу розроблення інших його елементів, подано на рис. 3.3.

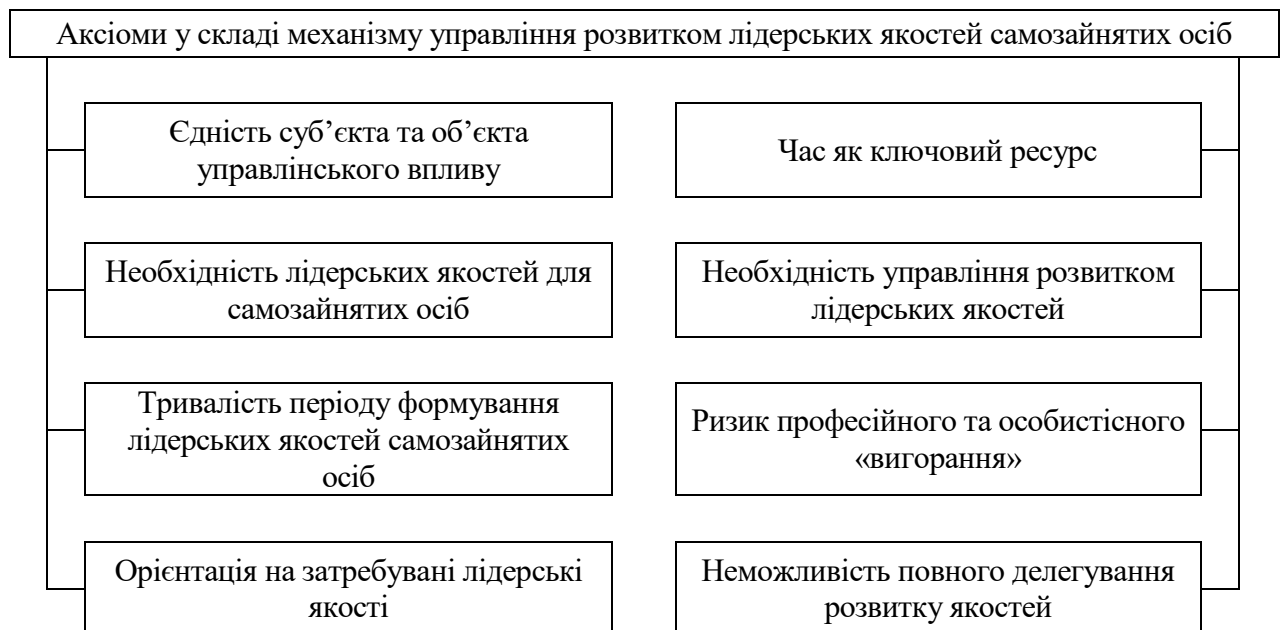


Рисунок 3.3 – Аксіоми у складі механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб*

*розроблено автором

Розкриття змісту аксіом у складі механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб подано у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Зміст аксіом у складі механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб*

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

*розроблено автором

Наведений зміст запропонованих аксіом у складі механізму управління

розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб є основою для формування принципів у складі відповідного механізму. Такі запропоновані принципи та їхній зміст подано у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Принципи у складі механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб*

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

*розроблено автором

Завершальним елементом у складі теоретичного рівня механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб (рис. 3.2) є типові помилки, які подано на рис. 3.4. Такі типові помилки описують неправильний спосіб дії самозайнятої особи щодо розвитку своїх лідерських якостей.



Рисунок 3.4 – Типові помилки у складі механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб*

*розроблено автором

Коментуючи типові помилки у складі механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб, слід сказати таке. Першою помилкою може бути просто відсутність уваги до розвитку лідерських якостей самозайнятої особи. Логічно, що така відсутність уваги зробить увесь

відповідний механізм неіснуючим, оскільки всі інші елементи механізму будуть працювати тільки за умови наявності імпульсу до дії з боку самозайнятої особи. А, беручи до уваги, що самозайнята особа є і суб'єктом, і об'єктом управлінського впливу, то такий імпульс може бути тільки внутрішнім. Самозайнята особа не може отримати відповідний імпульс до розвитку лідерських якостей ззовні, такий імпульс має бути ініційованим самою особою.

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

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

Іншим варіантом схожої помилки у складі механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб є спроба охоплення з метою подальшого розвитку лідерських якостей у відриві від основного продукту. Для

будь-якої самозайнятої особи лідерські якості не є самоцінністю, вони лише є інструментом для отримання більших результатів від професійної діяльності, збільшення клієнтської та контактної аудиторії. Інакше кажучи, розвиток лідерських якостей для самозайнятої особи є лише інструментом для максимізації ефекту від основної діяльності. Тому і вибір лідерських якостей для подальшого розвитку має спиратися на основний продукт діяльності самозайнятої особи. Існують універсальні лідерські якості, які мають цінність для будь-якої самозайнятої особи – адвоката, нотаріуса, майстра з обслуговування холодильних установок, спортивного тренера, який працює як фізична особа-підприємець. Наприклад, у складі таких якостей можна виділити стратегічне та аналітичне бачення, чесність, критичне мислення та інші якості самозайнятої особи, які представлено у табл. 3.2, 3.3.

Але основний вид діяльності самозайнятої особи однозначно впливатиме на вибір доцільних для розвитку лідерських якостей. Наприклад, цінність розвитку ораторської майстерності та емоційного інтелекту для адвоката як для самозайнятої особи очевидна; для нотаріуса відповідні лідерські здібності особливої цінності не мають.

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

Варіацією розглянутої помилки вибору розвитку лідерських якостей у

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

Будь-які дії, у тому числі щодо навчання або розвитку лідерських якостей, матимуть більший ефект у разі усвідомлення самозайнятою особою, яка розвиває такі якості, необхідності дій. Таке усвідомлення потребуватиме, серед іншого, чіткої постановки цілей щодо розвитку лідерських якостей. Чим краще самозайнята особа розуміє мотиви розвитку певних лідерських якостей, тим сильнішою буде її мотивація, вищим буде фокус на розвитку таких якостей. І тим вище буде ймовірність успішного розвитку таких якостей та тим коротшим буде час їхнього розвитку. Зворотна залежність теж є справедливою: якщо самозайнята особа не має конкретної цілі щодо розвитку власних лідерських якостей, то управління таким розвитком позбавляється цільової основи.

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

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

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

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

Окремими самостійними помилками у складі механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб є фрагментарність зусиль

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

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

Таким чином, самозайнята особа має істотні відмінності від підприємства, які обумовлюють важливість розвитку лідерських якостей такої особи, оскільки саме лідерські якості значною мірою будуть впливати на успішність її діяльності, позиціонування на ринку, отримувані доходи тощо. Для управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб розроблено необхідний дворівневий механізм. На першому, теоретичному рівні такого механізму знаходяться визначені лідерські якості, аксіоми, принципи та типові помилки. Докладно описаний зміст кожного з таких елементів закладає основу для практичного формування відповідного

механізму. Наступним кроком має стати формування елементів практичного рівня відповідного механізму, зокрема організації команди/аутсорсингу, інструментів та підтримки розвитку та адаптація зазначеного механізму під особливості діяльності самозайнятої особи.

3.2 Інструментально-організаційне забезпечення механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб

Розроблені у п. 3.1 елементи теоретичного рівня механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб є загальними, можуть бути використані без додаткової адаптації у діяльності будь-якої самозайнятої особи. Водночас, зрозуміло, що відповідний механізм має бути адаптований до особливостей діяльності такої особи. І таку адаптацію забезпечує конструювання елементів практичного рівня відповідного механізму.

Адаптація механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб має бути здійснена для всіх трьох елементів – інструментів, організації команди/аутсорсингу та підтримки. Але такій адаптації має передувати уточнення її принципів. Запропоновані принципи адаптації відповідного механізму до потреб самозайнятої особи подані на рис. 3.5. Такі принципи не є загальновідомими, тому потребують певного розкриття свого змісту.

Зміст принципу економності є інтуїтивно зрозумілим – адаптація відповідного механізму має передбачати мінімізацію коштів та часу, що мають бути витрачені із зазначеною метою. Розвиток лідерських якостей для самозайнятої особи часто не є самоціллю – відповідний розвиток є корисним та затребуваним у контексті професійних результатів відповідної особи, зростання її доходів, збільшення кількості клієнтів, покращення ринкового позиціонування тощо. Але зазначений розвиток не є цінним сам по собі, тому

адаптація механізму управління розвитком має передбачати мінімум коштів та часу для витрачання. Використовувані інструменти управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб, можливий аутсорсинг мають приносити більше користі самозайнятій особі, ніж потребувати витрат.

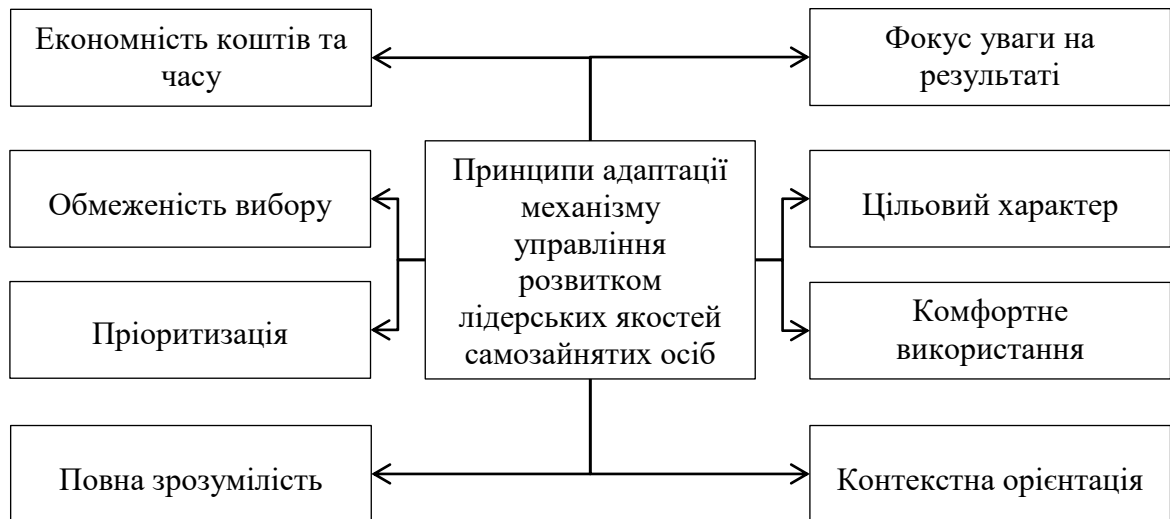


Рисунок 3.5 – Принципи адаптації механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб*

*розроблено автором

Наступний принцип адаптації відповідного механізму – фокус уваги на результатах – також базується на його функціональному характері. Результатом у такому разі є не суто розвиток відповідних якостей, а покращання у професійній діяльності, які мають відбутися завдяки такому розвитку. Інструменти у складі відповідного механізму, підтримка та аутсорсинг спрямовані на розвиток таких якостей, але кінцевий результат розвитку полягає не у покращенні зазначених лідерських якостей як таких, а у результаті, який самозайнята особа може сформувавши на основі використання покращених якостей. Це завжди слід брати до уваги, оскільки для самозайнятої особи існує певний ризик та спокуса «захопитися» розвитком лідерських якостей безвідносно формування основного результату діяльності. У такому разі, можливо, самозайнята особа й досягне певного розвитку особистості, опанує нові вміння, але це не позначиться на результаті її основної діяльності, отже з

функціональних позицій розвиток таких якостей не матиме результатів.

Під час адаптації механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб завжди слід брати до уваги обмеженість вибору щодо використовуваних інструментів такого розвитку, формування команди тощо. Неможливо та й немає потреби використовувати всі інструменти розвитку лідерських якостей, формувати максимальну команду тощо. Механізм управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб за своїм складом має бути достатнім, а не максимальним.

Запропонований принцип цільового характеру (рис. 3.5) доповнює принцип обмеженості вибору та означає, що адаптація відповідного механізму має здійснюватися у контексті його мети – розвитку лідерських якостей самозайнятої особи для формування певних результатів її діяльності. І адаптація такого механізму не є «цінністю в собі». Вона має абсолютно утилітарний характер – забезпечити найкраще наповнення такого механізму для конкретної самозайнятої особи з урахуванням особливостей її діяльності.

Запропонований принцип пріоритизації у складі принципів адаптації механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб означає, що під час адаптації відповідного механізму слід враховувати порівнювану важливість певних якостей. Як вже було розглянуто, неможливо та й не має сенсу розвивати всі лідерські якості самозайнятої особи одночасно. Навпаки – результат може бути забезпечений тільки у разі вибору окремих лідерських якостей та фокусу уваги саме на них. Тому пріоритизація має забезпечити орієнтацію відповідного механізму на розвиток саме тих лідерських якостей, у розвитку яких є потреба для конкретної самозайнятої особи.

Наступний запропонований принцип адаптації механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб – комфортне використання – може на перший погляд виглядати дещо дивним. Але насправді він є цілком логічним та враховує теоретичні засади управління змінами. Використання будь-яких інструментів для людини, у тому числі для самозайнятої особи, тільки тоді буде максимально результативним, якщо воно буде зручним та

звичним. Якщо відповідний механізм управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб буде надто незручним, то для самозайнятої особи, з урахуванням того, що вона є і суб'єктом, і об'єктом управління, адаптація такого механізму буде сумнівною. Попри будь-який досконалий зміст у такому разі відповідний механізм просто не знайде використання у діяльності самозайнятої особи. Тому, щоб збільшити ймовірність активного та успішного використання відповідного механізму, його адаптація для будь-якої самозайнятої особи має передбачати комфортне використання.

Принцип повної зрозумілості у складі принципів адаптації механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб є передумовою, але не гарантією принципу комфортного використання. Щоб самозайнята особа адаптувала зміст відповідного механізму під особливості своєї діяльності та свої потреби, зміст такого механізму, у тому числі необхідні лідерські якості, інструменти їхнього розвитку, рекомендації щодо організації роботи команди тощо, мають бути цілком зрозумілими.

Нарешті, адаптація механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб передбачає контекстну орієнтацію такої адаптації. Неможливо сформулювати загальні напрями адаптації механізму безвідносно особливостей діяльності самозайнятої особи – виду діяльності, ключових лідерських якостей, потенціалу розвитку кожної з таких якостей тощо. Тому контекст адаптації такого механізму є однією з умов її успішності.

Для конструювання інструментів розвитку лідерських якостей самозайнятої особи у складі механізму управління розвитком таких якостей слід узагальнити можливі відповідні інструменти. Питання інструментів, за допомогою яких можна розвинути лідерські якості, в цілому є добре вивченим, наприклад [36, 59, 71, 112, 134, 139, 171, 182, 188, 196, 212].

До складу відповідних інструментів зазвичай відносять такі: тренінги, воркшопи, фахова спеціалізована література, консультації, психологічна підтримка, рефлексія, менторство, коучинг, зовнішній спостерігач, тренування на основі симуляції, рольова гра, КРІ, план індивідуального розвитку,

аутотренінг, пілотні проєкти, сесії зворотного зв'язку, тіньовий супровід, підкріплення (позитивне та негативне), когнітивне переструктурування, сценарне планування тощо. Зміст таких інструментів є добре відомим, описаним у фаховій літературі [36, 59, 71, 112, 134, 139, 171, 182, 188, 212], і тому більш докладного розкриття не потребує.

Водночас зазначені інструменти розвитку лідерських якостей різняться між собою за змістом та певними критеріями, аналіз яких заслуговує на увагу у контексті подальшого вибору певних інструментів з метою розвитку лідерських якостей саме для самозайнятих осіб.

Відповідний аналіз зазначених інструментів розвитку лідерських якостей за певними критеріями поданий у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Аналіз інструментів розвитку лідерських якостей за вибраними критеріями*

Інструменти	Можливість самостійного використання	Доцільність зовнішньої консультації / підтримки	Необхідність витрат	Можливість донорської підтримки
1	2	3	4	5
Тренінги	Ні	Так	Так	Так
Воркшопи	Ні	Так	Так	Так
Фахова спеціалізована література	Так	Ні	Так	Так
Консультації	Ні	Так	Так	Так
Психологічна підтримка	Ні	Ні	Так	Так
Рефлексія	Так	Ні	Ні	Ні
Менторство	Ні	Так	Не визначено	Ні
Коучинг	Ні	Так	Так	Ні
Зовнішній спостерігач	Так	Так	Не визначено	Так
Тренування на основі симуляції	Ні	Так	Не визначено	Не визначено
Рольова гра	Ні	Так	Не визначено	Не визначено
КРІ	Так	Не визначено	Ні	Ні
План індивідуального розвитку	Так	Не визначено	Не визначено	Ні
Аутотренінг	Так	Ні	Ні	Ні
Пілотні проєкти	Так	Не визначено	Не визначено	Ні

Кінець таблиці 3.6

1	2	3	4	5
Сесії зворотного зв'язку	Ні	Так	Не визначено	Ні
Тіньовий супровід	Ні	Так	Не визначено	Не визначено
Підкріплення (позитивне та негативне)	Ні	Так	Так	Ні
Когнітивне переструктурування	Ні	Так	Так	Так
Сценарне планування	Так	Не визначено	Не визначено	Ні

*проведено автором на основі [36, 59, 71, 112, 134, 139, 171, 182, 188, 212]

Щодо використаних критеріїв аналізу інструментів розвитку лідерських якостей слід сказати таке. Для будь-якої самозайнятої особи важливо розуміти, чи зможе вона використовувати кожен з таких інструментів самостійно, або потребуватиме певної підтримки з боку інших осіб, які, як правило, мають необхідну кваліфікацію, досвід, вміння тощо. Якщо самозайнята особа може використовувати певний інструмент самостійно, то це робить такий інструмент для відповідної особи більш гнучким та дешевим у використанні. Але й навпаки – якщо самозайнята особа не може використовувати певний інструмент розвитку лідерських якостей самостійно, а потребує сприяння інших осіб, то використання такого інструменту потребуватиме певних витрат, й буде залежати від інших осіб. Наприклад, самозайнята особа може без допомоги інших осіб для розвитку власних лідерських якостей застосовувати фахову літературу, рефлексію, КРІ, план індивідуального розвитку та аутотренінг. Водночас, наприклад, тренінги, воркшопи, консультації та психологічна підтримка, менторство та коучинг, сесії зворотного зв'язку обов'язково потребують залучення інших осіб.

Доцільність зовнішньої консультаційної підтримки як критерій класифікації інструментів розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб описує, наскільки доцільним є залучення експертних знань інших осіб для використання відповідних інструментів розвитку лідерських якостей. Окремі інструменти самозайнята особа може використовувати не тільки самостійно,

але й без необхідності залучення експертних знань інших осіб. Наприклад, для фахової спеціалізованої літератури, психологічної підтримки, аутотренінгу залучення зовнішньої консультації не є потрібним. Водночас для менторства, коучингу, тренінгів, воркшопів та інших зазначених інструментів самозайнята особа не може обійтися без зовнішньої консультації або підтримки. Зазначені інструменти розвитку лідерських якостей обов'язково потребують залучення інших людей, які мають необхідну кваліфікацію та досвід, готові брати участь у розвитку лідерських якостей самозайнятої особи.

Для окремих з числа зазначених інструментів доцільність зовнішньої консультації та підтримки не є визначеною у загальному випадку. Наприклад, такими інструментами є КРІ, план індивідуального розвитку, пілотні проекти. Це означає, що відповідні інструменти розвитку лідерських якостей самозайнята особа може використовувати й самостійно, особливо якщо має необхідний рівень кваліфікації та не має бажання або можливості витратити додаткових коштів. Водночас залучення інших експертів може зробити використання таких інструментів розвитку лідерських якостей більш дієвим та результативним.

Логічно, якщо використання певних інструментів розвитку лідерських якостей потребує залучення інших осіб, то, скоріше за все, використання таких інструментів потребуватиме додаткових витрат. З урахуванням, як правило, обмеженого бюджету для самозайнятої особи, необхідність витрат є важливим критерієм вибору інструментів розвитку лідерських якостей й тому заслуговує на увагу. Як правило, консультації та психологічна підтримка, тренінги та воркшопи, коучинг та когнітивне переструктурування потребують додаткових витрат з боку самозайнятої особи. Якщо немає можливості витратити додаткові кошти для розвитку лідерських якостей, то існують відповідні інструменти, використання яких не потребує додаткових витрат. Наприклад, такими інструментами є рефлексія, КРІ та аутотренінг. Як і для попереднього критерію, щодо необхідності витрат для окремих інструментів розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб, існують інструменти, щодо яких однозначно

вказати необхідність витрат неможливо. Наприклад, менторство може здійснюватися як на платній, так і на безкоштовній основі. Так само, розроблення плану індивідуального розвитку, використання пілотних проєктів, тіньовий супровід можуть здійснюватися як із додатковими витратами для самозайнятої особи, так і безкоштовно, на підставі певних домовленостей або збігу інтересів.

Нарешті, в контексті діяльності самозайнятих осіб в Україні важливим критерієм для їхнього опису є можливість донорської підтримки. Після початку активної фази війни Україна отримала значну підтримку міжнародної спільноти у різних формах, у тому числі у формі підтримки вразливих верств населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб, жінок тощо. Однією з форм такої підтримки є якраз інформаційно-консультаційна, у вигляді тематичних семінарів, психологічної підтримки тощо. Це дає можливість самозайнятим особам з числа таких верств населення використовувати певні інструменти розвитку лідерських якостей саме на основі донорської підтримки. Втім донорська підтримка є доступною не для всіх інструментів розвитку лідерських якостей – вона є можливою для тренінгів, воркшопів, консультацій, психологічної підтримки, зовнішнього спостерігача, але недоступною для рефлексії, менторства та коучингу, пілотних проєктів, підкріплення та окремих інших проаналізованих інструментів розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб. Для окремих зазначених інструментів (наприклад, тіньового супроводу, тренування на основі симуляції, тіньового супроводу) можливість донорської підтримки не є у загальному випадку визначеною – це означає, що відповідна донорська підтримка, хоча й можлива у контексті використання таких інструментів, але зводиться до доволі вузького кола питань, щодо вирішення яких вона може бути призначена.

Всі представлені у табл. 3.6 інструменти можуть бути використані для розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб. Такі інструменти є різними за змістом, але немає жодних обмежень щодо їхнього використання будь-якою самозайнятою особою незалежно від її віку, освіти, виду діяльності, стану

здоров'я тощо. Кожен з таких інструментів може мати певні особливості щодо свого використання, але не має жодних обмежень. Отже, будь-яка самозайнята особа може використовувати будь-який з розглянутих інструментів.

Характерною рисою зазначених інструментів розвитку лідерських якостей є їхня універсальність: вони можуть бути застосовані в діяльності закладів вищої освіти, органів державної влади, бізнес-структур і також у діяльності як керівників різного рівня, так і самозайнятих осіб. Водночас різні інструменти розвитку лідерських якостей неоднаково результативно можуть бути застосовані для розвитку різних лідерських якостей. Тому у контексті адаптації механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб доцільно розглянути, які саме інструменти можуть бути застосовані для розвитку яких саме якостей. Відповідний аналіз проведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Аналіз можливості використання інструментів розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб для розвитку окремих якостей*

Інструменти розвитку	Лідерські якості																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Тренінги	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	?	+	+	-	+	+
Воркшопи	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	?	+	+	-	-	+
Фахова спеціалізована література	+	+	+	-	+	+	-	+	+	+	+	?	-	+	+	-	+	+
Консультації	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Психологічна підтримка	+	?	+	+	+	+	+	+	+	?	+	+	+	-	+	+	+	+
Рефлексія	+	+	+	?	+	-	+	+	+	+	+	?	+	-	+	+	+	+
Менторство	+	+	+	+	+	?	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	?	+
Коучинг	+	+	+	+	+	?	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	?	+
Зовнішній спостерігач	+	+	+	?	+	+	+	+	+	+	+	?	+	+	+	+	+	+
Тренування на основі симуляції	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Рольова гра	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
КРІ	+	+	-	?	?	?	?	+	?	?	-	-	-	+	?	-	+	+

Кінець таблиці 3.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
План індивідуального розвитку	+	+	?	+	?	+	+	-	+	+	?	+	-	+	-	?	+	+
Аутотренінг	?	?	+	+	+	-	+	?	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+
Пілотні проекти	-	+	+	+	+	?	?	+	+	+	+	+	+	+	+	+	?	-
Сесії зворотного зв'язку	+	+	+	+	+	+	+	?	+	+	?	?	+	-	+	?	?	-
Тіньовий супровід	+	+	+	+	+	+	+	+	+	?	?	?	?	+	+	?	+	+
Підкріплення	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	?	+	-	-	+	+	+	+
Когнітивне переструктурування	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+
Сценарне планування	+	+	+	?	+	-	-	?	+		+	-	-	+	+	?	-	+

Примітка: у табл. 3.7 прийняті такі позначки лідерських якостей: 1 – стратегічне бачення; 2 – аналітичне бачення; 3 – готовність до ухвалення рішень; 4 – відповідальність; 5 – стійкість; 6 – високий емоційний інтелект; 7 – чесність; 8 – розвиток учасників команди; 9 – адаптивність; 10 – критичне мислення; 11 – готовність до делегування; 12 – комунікабельність; 13 – об'єктивна самооцінка; 14 – глибока обізнаність у галузі; 15 – уміння долати конфлікти; 16 – оптимізм; 17 – тайм-менеджмент; 18 – базова фінансова грамотність

*розроблено автором

У табл. 3.7 використано певні символічні позначки: «+» – інструмент розвитку лідерських якостей, який зазначено у рядку, є повністю придатним для розвитку якості, яка позначена у стовпці; «-» – інструмент розвитку лідерських якостей, який зазначено у рядку, є слабо придатним або взагалі непридатним для розвитку якості, яка позначена у стовпці; «?» – інструмент розвитку лідерських якостей, який зазначено у рядку, є можливим та принципово придатним для розвитку якості, яка позначена у стовпці, але краще для розвитку такої якості використати інші інструменти через низьку дієвість такого інструменту.

На основі табл. 3.7 можна визначити, які саме інструменти розвитку лідерських якостей слід застосовувати для розвитку певних якостей. Більшість з таких інструментів у цілому є доволі універсальними – кожен з інструментів є відносно придатним для розвитку значної кількості лідерських якостей.

Можливий й зворотній аналітичний процес – на підставі вибраних лідерських якостей, що потребують розвитку, на основі табл. 3.7 можна визначити інструменти, які можуть бути використані з такою метою, та сформуванати найбільш придатну для конкретної самозайнятої особи комбінацію таких інструментів.

Будь-яка самозайнята особа може здійснювати розвиток власних лідерських якостей з формуванням певної підтримки, як це зазначено у складі відповідного механізму (рис. 3.2). Види підтримки, що є доцільними у складі механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб, запропоновані на рис. 3.6.

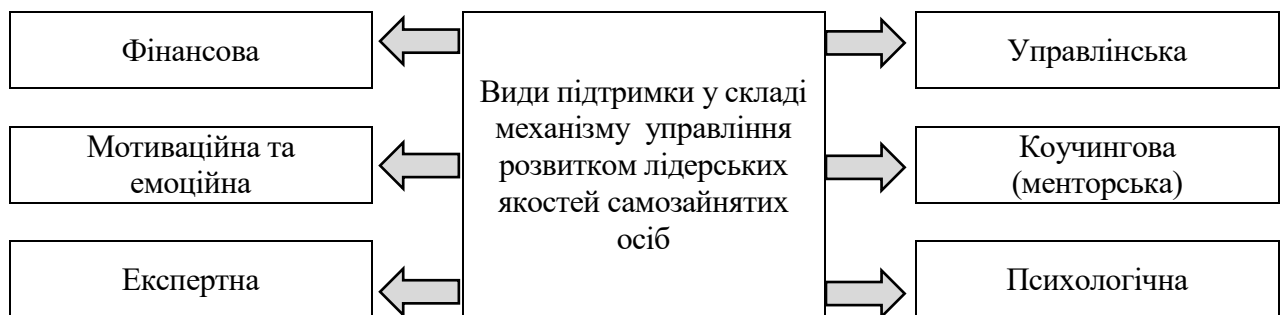


Рисунок 3.6 – Види підтримки у складі механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб*

*розроблено автором

Сутність кожного із запропонованих видів підтримки у складі механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб розкрита у табл. 3.8.

Розглянуті у табл. 3.8 види підтримки у складі механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб є обмежено взаємозамінними, і брак одного виду підтримки можна частково (але не повністю) компенсувати іншим. Наприклад, брак доступу до коучингової підтримки можна частково компенсувати мотиваційною та емоційною підтримкою; брак фінансової підтримки можна частково компенсувати експертною та психологічною тощо.

Таблиця 3.8 – Сутність підтримки у складі механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб*

Види підтримки	Сутність підтримки
Фінансова	Вільні наявні або надійно очікувані кошти, які самозайнята особа може і планує витратити на розвиток власних лідерських якостей
Мотиваційна та емоційна	Створення емоційно безпечного, схвального та підтримуючого середовища розвитку лідерських якостей, отримання позитивних емоцій під час такого розвитку
Експертна	Отримання необхідних знань та консультацій, як правило від інших осіб, під час розвитку лідерських якостей
Управлінська	Організація гнучкого графіку та можливе зменшення навантаження для приділення часу безпосередньому розвитку лідерських якостей. Організація навчальних заходів у часі
Коучингова (менторська)	Отримання належного прикладу, іноді зворотного зв'язку, часто консультацій інших осіб, опанування їхнього досвіду та копіювання їхніх дій та/або поведінки під час розвитку лідерських якостей
Психологічна	Подолання, часто із залученням інших осіб, вузько психологічних проблем розвитку лідерських якостей, зокрема невпевненості у власних силах, страху невдачі, синдрому самозванця, страху помилок, вигорання тощо

*розроблено автором

Це означає, що навряд чи для конкретної самозайнятої особи підтримка всіх видів у складі відповідного механізму буде максимальною, але можливість компенсації одного виду підтримки іншими дозволяє це певною мірою нівелювати та компенсувати брак окремих видів підтримки.

Для більш докладного розкриття сутності підтримки кожного виду у складі механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб у табл. 3.9 наведено приклади використання такої підтримки.

Таблиця 3.9 – Приклади використання підтримки у складі механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб*

Види підтримки	Приклади використання підтримки
1	2
Фінансова	Придбання необхідної літератури, оплата вартості участі у тренінгах та воркшопах, оплата праці залучених осіб, консультантів, експертів, коучів, менторів тощо
Мотиваційна та емоційна	Подолання негативних емоцій, які виникають під час розвитку лідерських якостей, підтримка дисципліни та мотивації під час розвитку таких якостей. Отримання визнання, похвали та соціальної підтримки

Кінець таблиці 3.9

1	2
Експертна	Здобуття спеціалізованих знань, проведення консультацій з окремих вузьких питань під час розвитку лідерських якостей
Управлінська	Структурування процесу навчання та опанування лідерських якостей, подолання опору змінам, організація навчальних заходів
Коучингова (менторська)	Отримання вузьких знань, переймання досвіду та вмінь, отримання емоційної та мотиваційної підтримки
Психологічна	Отримання емоційної та мотиваційної підтримки, подолання психологічних причин та бар'єрів, яка заважають розвитку лідерських якостей

*розроблено автором

Розглянуті різні види підтримки не означають, що повністю всі вони мають бути використані під час розвитку лідерських якостей конкретної самозайнятої особи. Втім можна виділити окремі випадки, умови, за яких використання кожного з розглянутих видів підтримки є особливо корисним. Такі умови для кожного із запропонованих видів підтримки у складі механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб представлено у табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Умови, за яких використання окремих видів підтримки у складі механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб є особливо корисним*

Види підтримки	Умови особливої корисності виду підтримки
1	2
Фінансова	Використання інструментів розвитку лідерських якостей, які обов'язково потребують фінансових ресурсів. Можливість за наявності фінансових ресурсів зекономити час та зусилля щодо розвитку певних лідерських якостей. Можливість за наявності фінансових ресурсів компенсувати брак досвіду
Мотиваційна та емоційна	Низька виконавча дисципліна, часті емоційні коливання. Потреба у позитивному підтвердженні під час навчання
Експертна	Потреба у певних, часто доволі спеціалізованих знаннях, які складно отримати у відкритому вигляді. Недостатня власна кваліфікація самозайнятої особи
Управлінська	Недостатнє розуміння особливостей опанування лідерських якостей самозайнятою особою, брак власної дисципліни, брак досвіду щодо опанування певних якостей та компетенцій
Коучингова (менторська)	Вибір для розвитку тих лідерських якостей, які складно опанувати самому, але які легко перейняти на основі спілкування та інших форм взаємодії з особою, що вже такі якості має

Кінець таблиці 3.10

1	2
Психологічна	Наявність психологічних бар'єрів та перешкод розвитку окремих лідерських якостей, зокрема невпевненості у власних силах, перфекціонізму, надмірного страху невдачі або помилок, синдрому самозванця, проблеми із комунікацією з іншими людьми тощо

*розроблено автором

Одним з елементів практичного рівня механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб є «Організація команди/аутсорсинг» (рис. 3.2). Самозайнята особа може здійснювати розвиток лідерських якостей як самостійно, так і з формуванням певної команди або здійсненням аутсорсингу. На рис. 3.7 представлено аргументи щодо вибору аутсорсингу у складі відповідного механізму або відмови від такого аутсорсингу.

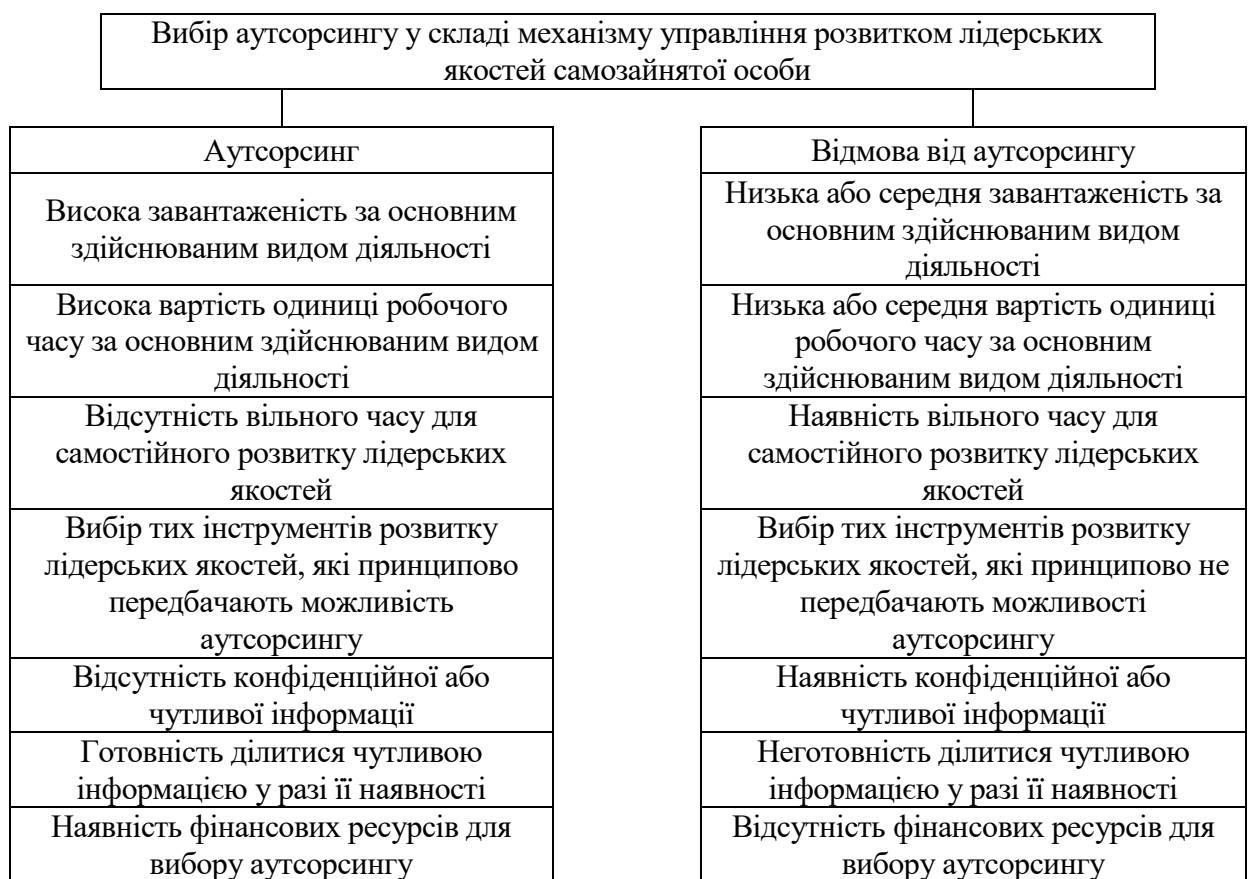


Рисунок 3.7 – Аргументи вибору аутсорсингу з метою розвитку лідерських якостей для самозайнятої особи*

*розроблено автором

Логіка використання аргументів вибору аутсорсингу (рис. 3.7) є доволі простою, та вибір у разі таких аргументів на користь використання аутсорсингу або відмови від його використання часто є бінарним.

Якщо самозайнята особа є дуже завантаженою за основним видом діяльності, то це логічно означає, що на розвиток лідерських якостей може фізично не вистачати часу, можливостей, зусиль, енергії тощо. І за таких умов використання аутсорсингу у складі відповідного механізму – у вигляді фактичного делегування завдань щодо розвитку лідерських якостей третім особам, часто на платній основі – є цілком логічним та більш виправданим. Зворотна залежність теж є виправданою – якщо самозайнята особа через вплив різних чинників має низьку або середню завантаженість за основним здійснюваним видом діяльності, то тоді за однакового стану інших чинників більш логічною є відмова від аутсорсингу та намагання забезпечити відповідний розвиток власними силами. За таких умов аутсорсинг може бути просто невиправданим, коли завдання з розвитку лідерських якостей особа у разі наявності відповідної кваліфікації та досвіду може виконати самостійно.

Доцільність аутсорсингу щодо розвитку лідерських якостей самозайнятої особи спирається, у тому числі, на вартість одиниці її часу. Висока вартість одиниці робочого часу за основним здійснюваним видом діяльності більш логічним та виправданим робить використання аутсорсингу. Самозайнята особа може зекономити час на розвиток необхідних лідерських якостей за рахунок аутсорсингу, але за цей же час у разі високої вартості одиниці робочого часу заробити більше коштів, щоб оплатити такий аутсорсинг та ще отримати певний залишок коштів. І навпаки, якщо для певної самозайнятої особи вартість одиниці її робочого часу є низькою або середньою, то за умов наявності резерву часу більш доцільним вибором може стати відмова від аутсорсингу та опанування всіх аспектів розвитку лідерських якостей самостійно.

Як було раніше розглянуто, для самозайнятої особи саме час часто є ключовим обмеженим ресурсом. Тому відсутність вільного часу для самостійного розвитку лідерських якостей майже автоматично доцільним

вибором у складі відповідного механізму робить аутсорсинг, який часто дозволяє зекономити час та зусилля щодо розвитку певних лідерських якостей. Водночас наявність вільного часу для самостійного розвитку лідерських якостей самозайнятою особою у поєднанні із впливом інших чинників може логічним вибором зробити відмову від аутсорсингу.

Вибір аутсорсингу у складі механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб або відмова від такого вибору істотним чином спираються на вибрані інструменти відповідного розвитку, зокрема на придатність таких інструментів до використання аутсорсингу. Частина розглянутих інструментів розвитку лідерських якостей (табл. 3.6) передбачає можливість аутсорсингу або взагалі робить такий аутсорсинг необхідним. Але існують й певні інструменти розвитку лідерських якостей, які можуть й іноді мають бути застосовані без аутсорсингу. Тому вибір інструментів розвитку лідерських якостей певним чином впливатиме й на вибір аутсорсингу або відмову від нього у складі механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб.

Одним з аргументів вибору аутсорсингу у складі механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб або відмови від аутсорсингу є оперування конфіденційною або чутливою інформацією. Вибір на користь аутсорсингу, особливо у разі використання окремих інструментів розвитку відповідних якостей – коучингу, психологічної підтримки, сесій зворотного зв'язку, підкріплення, когнітивного переструктурування – неминуче передбачатиме розкриття інформації. Водночас така інформація може мати чутливий характер, наприклад, щодо стосунків самозайнятої особи з іншими людьми, її побоювань, психологічних комплексів, помилок тощо. І логічно, що розкриття такої інформації може нашкодити самозайнятій особі, особливо якщо для такої особи репутація є важливою складовою її діяльності, наприклад така особа працює адвокатом, податковим консультантом, аудитором, приватним лікарем тощо. Тому наявність конфіденційної або чутливої інформації та/або неготовність ділитися такою інформацією більше сприяє відмові від аутсорсингу

під час розвитку лідерських якостей або обумовлює використання додаткових заходів щодо захисту конфіденційної інформації. Відповідно, відсутність конфіденційної інформації робить використання аутсорсингу більш можливим.

Нарешті, використання аутсорсингу для розвитку лідерських якостей майже завжди передбачає необхідність додаткових витрат. Тому одним з аргументів вибору на користь аутсорсингу або відмови від нього є наявність фінансових ресурсів у самозайнятої особи та готовність їх витратити саме на розвиток лідерських якостей. Наявність таких ресурсів робить використання аутсорсингу можливим (хоча й не обов'язковим), але відсутність таких ресурсів саме на розвиток лідерських якостей у більшості випадків робить використання аутсорсингу у складі відповідного механізму просто неможливим.

На основі рис. 3.7 сформовано рекомендації щодо використання аутсорсингу у складі механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятої особи залежно від фактичного значення окремих аргументів на користь вибору аутсорсингу або відмови від нього. Відповідні рекомендації представлено у табл. 3.11.

Таблиця 3.11 – Рекомендації щодо використання аутсорсингу у складі механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб*

Аргументи для вибору	Оцінки прояву аргументів		
	Низька	Середня	Висока
1	2	3	4
Міра завантаження за основним видом діяльності	Вибір аутсорсингу не є доцільним. Якщо є необхідні знання, самозайнята особа може забезпечити відповідний розвиток самостійно	Доцільність аутсорсингу визначатиметься вартістю одиниці часу, наявністю досвіду у самозайнятої особи та мірою чутливості інформації	Вибір аутсорсингу є однозначно доцільним, якщо дозволяють наявні фінансові ресурси та немає обмежень щодо розповсюдження конфіденційної інформації
Вартість одиниці робочого часу за основним видом діяльності	Аутсорсинг є виправданим лише у разі незамінності та неможливості розвитку лідерських якостей власними силами	Аутсорсинг є виправданим, якщо вартість аутсорсингу є меншою за вартість зекономленого за його рахунок обсягу робочого часу	Аутсорсинг у більшості випадків є цілком виправданим вибором

Кінець таблиці 3.11

1	2	3	4
Наявність вільного часу для розвитку лідерських якостей	Аутсорсинг у більшості випадків є цілком виправданим вибором	Аутсорсинг є доцільним для використання щодо розвитку окремих лідерських якостей або використання окремих інструментів розвитку лідерських якостей	Аутсорсинг є виправданим лише у разі незамінності та, бажано, у разі, коли вартість аутсорсингу є меншою за вартість робочого часу
Вартість аутсорсингу	Аутсорсинг у більшості випадків є цілком виправданим вибором	Аутсорсинг є доцільним для використання щодо розвитку окремих лідерських якостей або використання окремих інструментів розвитку лідерських якостей	Аутсорсинг є цілком виправданим вибором тільки якщо він є незамінним та не може бути компенсований власними зусиллями
Часова доступність аутсорсингу	Аутсорсинг є виправданим лише у разі незамінності та неможливості самостійного використання інструментів розвитку лідерських якостей	Аутсорсинг є доцільним для використання щодо розвитку окремих лідерських якостей або використання окремих інструментів розвитку лідерських якостей	Аутсорсинг у більшості випадків є цілком виправданим вибором, якщо цьому не суперечать інші аргументи
Оперування конфіденційною або чутливою інформацією	Аутсорсинг у більшості випадків є цілком можливим вибором, якщо цьому не суперечать інші аргументи	Аутсорсинг доцільно використовувати щодо тих методів розвитку лідерських якостей або самих лідерських якостей, які не потребують оперування чутливою інформацією	Якщо не можна гарантувати безпечне поводження з конфіденційною або чутливою інформацією, краще відмовитися від аутсорсингу
Наявність коштів для аутсорсингу	Аутсорсинг є виправданим лише у разі незамінності та неможливості самостійного використання інструментів розвитку лідерських якостей	Аутсорсинг є доцільним для використання щодо розвитку окремих лідерських якостей або використання окремих інструментів розвитку лідерських якостей	Аутсорсинг у більшості випадків є цілком виправданим вибором

*розроблено автором

У разі ухвалення рішення про повний або частковий аутсорсинг під час управління розвитком лідерських якостей самозайнятої особи слід уточнити склад «команди аутсорсингу». Такий склад зручно представити у вигляді

окремих функціональних ролей з уточненням їхніх завдань. Відповідний склад команди аутсорсингу для самозайнятої особи з метою розвитку її лідерських якостей подано у табл. 3.12.

Таблиця 3.12 – Склад команди аутсорсингу для самозайнятої особи з метою розвитку її лідерських якостей*

Учасники команди	Основні завдання учасників команди
Коуч/ментор	Сприяння у тіншовому супроводі. Психологічна підтримка. Сприяння в організації рефлексії. Надання зворотного зв'язку. Організація роботи зовнішнього спостерігача. Організація тренування на основі симуляції. Проведення окремих рольових ігор. Сприяння у розробці КРІ та плану індивідуального розвитку. Підтримка у проведенні пілотних проєктів. Проведення сесій зворотного зв'язку. Надання підкріплення. Допомога у проведенні сценарного планування та тіншового супроводу
Консультант	Надання консультацій за окремими спеціалізованими питаннями розвитку лідерських якостей, питаннями комунікації, прояву лідерства в основній діяльності. Сприяння у розробці КРІ та плану індивідуального розвитку
Психолог	Надання психологічної підтримки. Допомога у організації рефлексії. Проведення сесій зворотного зв'язку. Надання підкріплення. Допомога у проведенні когнітивного переструктурування
Сервісант	Забезпечення функціональності використовуваних технічних систем, засобів зв'язку, резервного електроживлення тощо
«Освітній адміністратор»	Надання інформації щодо тренінгів та воркшопів. Пошук спеціалізованих тренінгів та воркшопів. Підбір фахової літератури. Організація тренування на основі симуляції. Організація участі у рольовій грі
«Бібліотекар»	Пошук та придбання фахової спеціалізованої літератури. Формування рекомендацій щодо опанування певної літератури

*розроблено автором

Коментуючи запропонований склад команди аутсорсингу для самозайнятої особи з метою розвитку її лідерських якостей, слід сказати таке:

– по-перше, не обов'язково, щоб у складі команди аутсорсингу були представлені повністю всі зазначені учасники, тому що склад такої команди для конкретної самозайнятої особи може варіювати залежно від її досвіду, потреб, фінансових можливостей, вибраних для розвитку лідерських якостей тощо;

– по-друге, фізично одна особа може втілювати у собі декількох учасників команди. Наприклад, одна та сама особа у складі команди

аутсорсингу може бути коучем/ментором та консультантом, а також «бібліотекарем», або поєднувати у собі функції «бібліотекаря» та психолога, консультанта та освітнього адміністратора тощо. Водночас малоімовірно, щоб одна особа втілювала у собі повністю всіх учасників запропонованої команди аутсорсингу для самозайнятої особи з метою розвитку її лідерських якостей, тому що все ж таки для різних таких учасників є різними їхня необхідна освіта, кваліфікація, досвід тощо;

– по-третє, окремі учасники команди аутсорсингу можуть вирішувати схожі завдання у контексті розвитку лідерських якостей самозайнятої особи, хоча й робити це з різних позицій та з використанням різних ресурсів. Наприклад, проведення сесій зворотного зв'язку, надання підкріплення у різній формі, а також допомогу у проведенні когнітивного переструктурування можуть здійснювати у складі команди як коуч/ментор, так і психолог. Так само, проводити консультування самозайнятої особи з певних вузьких питань розвитку лідерських якостей можуть як коуч/ментор, так і консультант, але вони будуть це робити, скоріше, з різних позицій, зокрема консультант – на основі фахової освіти та професійних знань, а коуч/ментор – з позиції професійних знань та власного досвіду. Рекомендувати корисну літературу для сприяння розвитку лідерських якостей можуть як «бібліотекар», так і коуч/ментор. Але, знову ж таки, «бібліотекар» може це робити на основі професійної обізнаності з наявними літературними джерелами, а коуч/ментор – на основі власного досвіду.

Формувати склад команди аутсорсингу у кожному конкретному випадку самозайнята особа має, виходячи з своїх потреб, наявних можливостей, ресурсів, у тому числі фінансових, вибраних лідерських якостей для розвитку, вибраних інструментів розвитку лідерських якостей та наявних можливостей для організації такого аутсорсингу у зовнішньому середовищі.

Після опису можливого змісту елементів практичного рівня механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб логічним є сформулювати рекомендації щодо адаптації такого механізму задля найкращих

результатів його застосування. Основою відповідної адаптації запропоновано використовувати розроблений алгоритм, який представлено на рис. 3.8. Етапи такого алгоритму впливають з розглянутого змісту кожного з елементів практичного рівня відповідного механізму й тому додаткового розкриття не потребують.



Рисунок 3.8 – Алгоритм адаптації механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб*

*розроблено автором

Першим і ключовим кроком розробленого алгоритму є вибір необхідних лідерських якостей для розвитку. Саме цей крок буде визначати доцільність подальших дій. Для вибору необхідних лідерських якостей з метою їхнього подальшого розвитку запропоновано використовувати модель STAR. Таку модель широко використовують під час інтерв'ю для набору персоналу [161,

180]. Зміст моделі полягає у формуванні питань з метою визначення дій кандидата на працевлаштування для вирішення певних ситуацій, які зумовили необхідність певних завдань, а також отриманих результатів. Сама назва моделі STAR є акронімом чотирьох її складових (англ. «Situation-Task-Actions-Result»).

Для використання моделі STAR у контексті вибору необхідних лідерських якостей з метою їхнього подальшого розвитку порядок розгляду елементів моделі доцільно змінити від ситуації, у якій доцільно досягти певних результатів, до завдань, які мають бути вирішені, та дій. Відповідно до назв елементів моделі це може бути описано таким порядком як SRTA. Сукупність елементів S-R описує контекст застосування лідерських якостей (ситуація, яка виникає й потребує застосування лідерських якостей, та результати, що мають бути із їхнім застосуванням отримані), а елементи T-A описують конкретні дії, що мають бути здійснені. І саме такі дії визначають необхідні лідерські якості, які слід обирати для подальшого розвитку. А далі вже на основі запропонованого алгоритму (рис. 3.8) поступово забезпечувати розвиток таких якостей з використанням вибраних інструментів, залученням підтримки та аутсорсингу.

З метою апробації пропозицій щодо розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб сформовано сукупність самозайнятих осіб Хмельницької області, які займаються різними видами діяльності. Склад та опис такої сукупності подано у табл. 3.13.

У контексті захисту особистих даних слід підкреслити, що табл. 3.13 сформовано винятково з використанням відкритих інформаційних реєстрів у мережі Інтернет, зокрема каталогу адвокатів України, реєстру YouControl, інформації про діяльність зазначених самозайнятих осіб у соціальних мережах тощо. Тому надання такої інформації, яка і так є у публічному доступі, не порушує жодним чином законодавство про захист персональних даних.

Для кожної з самозайнятих осіб на основі адаптованої моделі STAR та видів діяльності визначено доцільні для розвитку лідерські якості з урахуванням того, що кількість таких якостей не повинна бути надто великою.

Таблиця 3.13 – Опис сукупності самозайнятих осіб з метою апробації рекомендацій щодо механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб*

Самозайнята особа	Вид діяльності
Камінська Оксана Василівна (далі ФОП Камінська О. В.)	Основний вид діяльності – 86.21 загальна медична практика Інші види діяльності – 47.99 інші види роздрібної торгівлі поза магазинами
Івахова Анастасія Олександрівна (далі ФОП Івахова А. О.)	Основний вид діяльності – 85.52 освіта у сфері культури Інші види діяльності – 85.59 інші види освіти, н.в.і.у.
Гича Андрій Сергійович (далі ФОП Гича А. С.)	Основний вид діяльності – 14.13 виробництво іншого верхнього одягу Інші види діяльності – 14.19 виробництво іншого одягу й аксесуарів, 13.99 виробництво інших текстильних виробів, н.в.і.у.
Цимбалістий Юрій Васильович (далі ФОП Цимбалістий Ю. В.)	Основний вид діяльності – 93.29 організування інших видів відпочинку та розваг Інші види діяльності – 47.91 роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет, 85.59 інші види освіти, н.в.і.у.
Карасьова Анастасія Олександрівна (далі ФОП Карасьова А. О.)	Основний вид діяльності – 73.11 рекламні агентства Інші види діяльності – 62.02 консультування з питань інформатизації, 63.12 веб-портали

*сформовано автором із використанням [100, 103–106]

Відповідний вибір лідерських якостей для вибраних самозайнятих осіб подано у табл. 3.14.

Таблиця 3.14 – Вибір лідерських якостей самозайнятих осіб для їхнього розвитку

Самозайнята особа	Лідерські якості
ФОП Камінська О. В.	Високий емоційний інтелект, комунікабельність, глибока обізнаність у галузі, вміння долати конфлікти
ФОП Івахова А. О.	Стійкість, високий емоційний інтелект, комунікабельність, оптимізм
ФОП Гича А. С.	Адаптивність, стійкість, оптимізм, готовність до ухвалення рішень
ФОП Цимбалістий Ю. В.	Стійкість, комунікабельність, оптимізм, глибока обізнаність у галузі
ФОП Карасьова А. О.	Стратегічне бачення, готовність до ухвалення рішень, адаптивність

*сформовано автором

З урахуванням аналізу інструментів розвитку лідерських якостей за вибраними критеріями (табл. 3.6) та на основі проаналізованої придатності інструментів розвитку лідерських якостей щодо окремих з таких якостей (табл. 3.7) у табл. 3.15 сформовано пропозиції щодо використання окремих інструментів для вибраних самозайнятих осіб.

Таблиця 3.15 – Вибір інструментів для розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб

Самозайнята особа	Інструменти розвитку лідерських якостей
ФОП Камінська О. В.	<ul style="list-style-type: none"> – високий емоційний інтелект – тренінги та воркшопи, тренування на основі симуляції, сесії зворотного зв'язку – комунікабельність – тренінги та воркшопи, тренування на основі симуляції, план індивідуального розвитку – глибока обізнаність у галузі – фахова спеціалізована література, консультації, КРІ, план індивідуального розвитку – вміння долати конфлікти – фахова спеціалізована література, консультації, сесії зворотного зв'язку
ФОП Івахова А. О.	<ul style="list-style-type: none"> – стійкість – консультації, фахова література, аутотренінг – високий емоційний інтелект – тренінги, консультації, сесії зворотного зв'язку – комунікабельність – тренінги, рольова гра, аутотренінг – оптимізм – аутотренінг, підкріплення, когнітивне переструктурування
ФОП Гича А. С.	<ul style="list-style-type: none"> – адаптивність – тренінги, фахова спеціалізована література, план індивідуального розвитку, аутотренінг – стійкість – рефлексія, психологічна підтримка, аутотренінг, сесії зворотного зв'язку – оптимізм – аутотренінг, підкріплення – готовність до ухвалення рішень – фахова спеціалізована література, рефлексія, аутотренінг, підкріплення
ФОП Цимбалістий Ю. В.	<ul style="list-style-type: none"> – стійкість – сесії зворотного зв'язку, аутотренінг, когнітивне переструктурування комунікабельність – консультації, аутотренінг, підкріплення, рольова гра – оптимізм – рефлексія, аутотренінг, когнітивне переструктурування – глибока обізнаність у галузі – фахова спеціалізована література, рефлексія, консультації, підкріплення
ФОП Карасьова А. О.	<ul style="list-style-type: none"> – стратегічне бачення – фахова спеціалізована література, рефлексія, план індивідуального розвитку, сценарне планування – готовність до ухвалення рішень – фахова спеціалізована література, консультації, тренування на основі симуляції, сценарне планування – адаптивність – фахова спеціалізована література, план індивідуального розвитку, аутотренінг

*сформовано автором

На основі розглянутої підтримки у складі механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб (рис. 3.6, табл. 3.8–3.10) у табл. 3.16 сформовано пропозиції щодо застосування відповідної підтримки для розвитку визначених лідерських якостей для вибраних самозайнятих осіб.

Таблиця 3.16 – Рекомендації щодо використання видів підтримки для розвитку вибраних лідерських якостей для визначених самозайнятих осіб

Самозайнята особа	Види підтримки для розвитку лідерських якостей					
	Фінансова	Мотиваційна та емоційна	Експертна	Управлінська	Коучингова (менторська)	Психологічна
ФОП Камінська О. В.	+	–	+	–	–	–
ФОП Івахова А. О.	–	+	+	–	–	–
ФОП Гича А. С.	+	–	–	–	–	+
ФОП Цимбалістий Ю. В.	+	–	–	–	–	+
ФОП Карасьова А. О.	+	+	+	–	+	–

*сформовано автором

Для зазначених самозайнятих осіб у цілому доцільною є фінансова підтримка, оскільки вибрані для використання інструменти розвитку відповідних лідерських якостей передбачають оплату послуг інших осіб, придбання літератури тощо. Доцільність інших видів підтримки визначається комбінуванням виду діяльності кожної із самозайнятих осіб та запропонованими до використання інструментами розвитку лідерських якостей такої особи. Крім того, під час формування пропозицій щодо видів підтримки для розвитку лідерських якостей враховано обмеженість фінансових ресурсів кожної з таких осіб: теоретично всі види підтримки є корисними для розвитку лідерських якостей, але на практиці за умов обмежених фінансових ресурсів приходиться вибирати, які з таких видів підтримки є найбільш корисними для використання.

Щодо використання аутсорсингу, який може бути корисним для

визначених самозайнятих осіб, то його використання в цілому є можливим, хоча й не обов'язковим для кожної з вибраних самозайнятих осіб. Можливі ролі для команди такого аутсорсингу для кожної з вибраних самозайнятих осіб подано у табл. 3.17.

Таблиця 3.17 – Рекомендації щодо команди аутсорсингу для розвитку вибраних лідерських якостей для визначених самозайнятих осіб*

Самозайнята особа	Види підтримки для розвитку лідерських якостей					
	Коуч/ментор	Консультант	Психолог	Сервісант	«Освітній адміністратор»	«Бібліотекар»
ФОП Камінська О. В.	-	+	-	-	+	+
ФОП Івахова А. О.	-	+	-	-	-	+
ФОП Гича А. С.	-	-	+	-	+	+
ФОП Цимбалістий Ю. В.	-	-	+	-	-	+
ФОП Карасьова А. О.	-	+	-	-	+	+

*сформовано автором

При цьому одна особа, як це було розглянуто раніше, може у собі поєднувати декілька ролей. В цілому для вибраних для аналізу самозайнятих осіб найбільш корисними ролями є консультант, «освітній адміністратор» та «бібліотекар».

Отже, адаптація механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб полягає у визначенні змісту елементів практичного рівня такого механізму. Запропонованими та розглянутими принципами такої адаптації є економність коштів та часу, фокус уваги на результаті, обмеженість вибору, цільовий характер, пріоритизація, комфортне використання, повна зрозумілість та контекстна орієнтація.

На основі узагальнення джерел сформовано сукупність інструментів розвитку лідерських якостей, і кожен з таких інструментів охарактеризовано за критеріями можливості самостійного використання, доцільності зовнішньої

підтримки, необхідності витрат та можливості донорської підтримки. З метою практичного застосування розглянутих інструментів розвитку лідерських якостей для кожного з них розглянуто можливість використання щодо кожної з виділених відповідних лідерських якостей для самозайнятої особи.

Показано, що розвиток лідерських якостей самозайнятої особи може потребувати певних видів підтримки, зокрема фінансової, управлінської, мотиваційної та емоційної, коучингової, експертної та психологічної. Для кожної із таких видів підтримки розкрито її сутність, надано приклади її використання та умови особливої корисності.

Одним з елементів механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб є аутсорсинг. Показано бінарні умови ухвалення рішення щодо аутсорсингу або відмови від такого аутсорсингу для розвитку відповідних лідерських якостей. На основі узагальнення аргументів вибору аутсорсингу у складі відповідного механізму, а також виділених оцінок їхнього прояву сформовано рекомендації щодо використання аутсорсингу для розвитку лідерських якостей самозайнятої особи або відмови від такого аутсорсингу. Сформовано та описано склад команди аутсорсингу для самозайнятої особи з метою розвитку її лідерських якостей.

Узагальнення рекомендацій щодо вибору та використання інструментів розвитку лідерських якостей, формування та використання окремих видів підтримки такого розвитку, а також застосування з такою метою аутсорсингу представлено у розробленому алгоритмі адаптації механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб, який містить сукупність етапів, що послідовно мають бути реалізовані для адаптації відповідного механізму до особливостей та потреб конкретної самозайнятої особи

Сформовані рекомендації та пропозиції щодо адаптації механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб апробовані на прикладі сукупності самозайнятих осіб Хмельницької області, які здійснюють різні види діяльності. Для кожної з таких осіб вибрано необхідні для розвитку лідерські якості, визначено інструменти розвитку їхніх лідерських якостей,

сформовано рекомендації щодо використання окремих видів підтримки та застосування аутсорсингу з метою розвитку лідерських якостей.

3.3 Використання інструментів тайм-менеджменту у складі механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб

Особливу увагу у складі механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб слід приділити використанню інструментів тайм-менеджменту. Це зумовлено таким:

- тайм-менеджмент є однією із загальних лідерських якостей для самозайнятої особи (табл. 3.2, 3.3) та має цінність незалежно від рівня професіоналізму такої особи, виду діяльності тощо;

- одна з аксіом у складі механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб (рис. 3.3, табл. 3.4) визначає, що час є ключовим і до того ж часто обмеженим ресурсом для самозайнятої особи; крім того, у складі відповідних аксіом визначено певну тривалість періоду формування лідерських якостей самозайнятих осіб та ризики професійного та особистісного «вигорання», а це означає потребу у вмілому використанні часу для резервування відповідного періоду формування та запобігання зазначеним ризикам;

- розвиток будь-яких лідерських якостей самозайнятої особи потребує від такої особи ефективного управління часом, умілого розподілу завдань основної діяльності та завдань щодо розвитку лідерських якостей, тобто незалежно від вибраних для розвитку лідерських якостей інструменти тайм-менеджменту будуть однозначно корисними;

- типовими помилками у складі механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб (рис. 3.4) зазначено запізніле реагування щодо розвитку лідерських якостей, диспропорцію у розподілі часу, хаотичність та фрагментарність зусиль щодо розвитку відповідних лідерських якостей,

відсутність індивідуального налаштування; подолання та недопущення таких помилок якраз можуть бути здійснені з активним використанням правильно підібраних інструментів тайм-менеджменту, які враховують різні проміжки часу та особливості діяльності самозайнятої особи.

Для самозайнятої особи доцільно використовувати сукупність інструментів тайм-менеджменту, причому запропоновано структурувати таку сукупність за часовими горизонтами, зокрема короткостроковим, середньостроковим та довгостроковим. Особливості та опис таких горизонтів для самозайнятої особи подані у табл. 3.18.

Таблиця 3.18 – Часові горизонти для самозайнятої особи*

Критерії порівняння	Строковість часового горизонту		
	Коротка	Середня	Довга
Тривалість	До 3 місяців	3–12 місяців	Від 1 до 5 років
Контрольованість подій у часі	Висока	Середня	Низька
Нормальна щільність подій	Від середньої до високої	Середня	Низька
Розподіл завдань у часі	Відносно точний	Орієнтовний	Індикативний
Врахування завдань розвитку лідерських якостей	Низька важливість	Середня важливість	Висока важливість
Можливість планування розвитку лідерських якостей	Обмежена	Середня	Висока
Можливість розвитку лідерських якостей	Обмежена	Висока	Дуже висока

*сформовано автором

Описуючи часові горизонти для самозайнятої особи, у тому числі у контексті розвитку її лідерських якостей, слід сказати таке. Розглядаючи такі три часові горизонти, перш за все, слід визначити їхню орієнтовну (індикативну) тривалість. Короткостроковий часовий горизонт для самозайнятої особи охоплює період до трьох місяців. Як правило, у такому горизонті зосереджені поточні завдання самозайнятої особи, у тому числі виконання роботи за здійснюваним видом діяльності, зустрічі з реальними та потенційними клієнтами, виконання адміністративних задач. У такому горизонті можуть бути заплановані й окремі заходи із розвитку лідерських

якостей, але для забезпечення цілісності та дотримання інших принципів у складі механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб (табл. 3.5) такі заходи мають охоплювати більш тривалий часовий період.

Особливостями короткострокового горизонту для самозайнятої особи є відносна контрольованість подій у часі, відносно точна прив'язка завдань у часі та доволі значна щільність подій. Водночас протягом такого періоду доволі складно планувати розвиток лідерських якостей через обмеженість короткострокового періоду і, як правило, наявність більш термінових завдань для самозайнятої особи, наприклад, пов'язаних із її основною діяльністю.

Середньостроковий часовий горизонт самозайнятої особи охоплює від 3 до 12 місяців. У такому періоді можуть бути заплановані до виконання якісь великі задачі або контракти такої самозайнятої особи (наприклад, великі проекти, навчання, підвищення кваліфікації тощо). Контрольованість подій у часі з точною прив'язкою до виконуваного часу є в цілому середньою, так само як і щільність подій при середньостроковому плануванні, а розподіл окремих завдань у часі є в цілому орієнтованим. Тобто, наприклад, у разі планування на початку року завдання проходження тематичного семінару із розвитку лідерських якостей може бути визначене з терміном виконання «у серпні або вересні», але на початку року навряд чи буде визначена точна дата такого семінару. Точна дата може бути визначена вже у межах короткострокового часового горизонту.

Водночас в межах середньострокового часового горизонту вже може йти мова про планування виконання завдань розвитку лідерських якостей, оскільки такий часовий період вже є більш придатним для розвитку окремих лідерських якостей. Істотно розвинути певну лідерську якість за місяць-півтора доволі складно, водночас це цілком реально зробити за півроку або більший проміжок часу. На відміну від короткострокового часового горизонту, при плануванні на 3 – 12 місяців завдання розвитку лідерських якостей вже мають середню можливість планування, а сама можливість розвитку лідерських якостей вже може розглядатися як висока.

Нарешті для довгострокового часового горизонту (від 1 до 5 років) контрольованість подій у часі та їх щільність є низькою. Припустимим є взагалі розподіл окремих завдань за окремими роками, і такий розподіл може мати індикативний характер без визначення дати. Наприклад, значна кількість професій для самозайнятих осіб – лікар, аудитор, адвокат, оцінювач тощо – передбачає обов'язкове періодичне підвищення кваліфікації. Таке підвищення кваліфікації може мати різну періодичність для різних професій, але воно існує для багатьох з них. І під час планування на тривалий період часу можна передбачати таке підвищення кваліфікації за окремими роками, навіть без деталізації місяців. Довгостроковий часовий горизонт для самозайнятої особи якраз передбачає високу важливість задач розвитку лідерських якостей, можливість планування такого розвитку й високу можливість розвитку таких якостей. Протягом тривалого періоду часу, за декілька років шляхом цілеспрямованих зусиль цілком можливо забезпечити розвиток декількох лідерських якостей, які є найбільш затребуваними для конкретної самозайнятої особи.

Через істотну різницю між запропонованими часовими горизонтами для самозайнятої особи запропонувати якийсь один інструмент тайм-менеджменту для всіх розглянутих часових горизонтів доволі складно. Наприклад, традиційний та широко використовуваний календар завдань є корисним для короткострокового часового горизонту, але може знайти доволі обмежене використання для довгострокового часового горизонту, оскільки для такого горизонту більш важливим є огляд завдань, аніж їхня чітка прив'язка до конкретної дати. Так само такий, що активно використовується у практиці тайм-менеджменту для довгострокового планування, метод «Helicopter View» є просто непридатним для використання у короткостроковому часовому горизонті, тому що він за своєю природою орієнтований на застосування для тривалих періодів часу. Тому актуальним для самозайнятої особи є вибір різних інструментів тайм-менеджменту для різних запропонованих часових горизонтів. Але такому вибору має передувати уточнення вимог до інструментів тайм-менеджменту

самозайнятих осіб. Відповідні вимоги запропоновані на рис. 3.9.



Рисунок 3.9 – Вимоги до інструментів тайм-менеджменту самозайнятих осіб*

*розроблено автором

У табл. 3.19 розкрито зміст запропонованих вимог до інструментів тайм-менеджменту самозайнятих осіб.

Таблиця 3.19 – Зміст вимог до інструментів тайм-менеджменту самозайнятих осіб*

Вимоги	Зміст вимог
1	2
Зручність у використанні	Кожен з використовуваних інструментів тайм-менеджменту має бути зручним, комфортним для використання самозайнятою особою без істотних зусиль та витрачання часу, без необхідності складних дій та значних зусиль для опанування такого інструменту
Наочність	Кожен з використовуваних інструментів тайм-менеджменту для самозайнятої особи має забезпечувати достатню наочність представлення всієї важливої інформації щодо планів, зустрічей, завдань, виконуваних проєктів тощо
Доступність	Всі використовувані інструменти тайм-менеджменту для самозайнятої особи мають бути максимально доступними у будь-який момент часу, доступ до них не має бути обмеженим у часі та просторі, має здійснюватися з мінімальними зусиллями

Кінець таблиці 3.19

1	2
Інтуїтивна зрозумілість у використанні	Кожен з використовуваних інструментів тайм-менеджменту для самозайнятої особи має бути інтуїтивно, без додаткових зусиль та навчання, зрозумілим для використання
Легкість внесення змін	Кожен з використовуваних інструментів тайм-менеджменту для самозайнятої особи має дозволяти легко та швидко вносити нові зустрічі, завдання та проекти, а також легко та швидко змінювати інформацію щодо таких зустрічей, завдань та проєктів
Індивідуальна придатність	Кожен з використовуваних інструментів тайм-менеджменту для самозайнятої особи має бути придатним для неї з урахуванням індивідуальних особливостей та потреб такої особи
Охоплення різних часових горизонтів	Всі використовувані інструменти тайм-менеджменту для самозайнятої особи у сукупності мають охоплювати всі виділені часові горизонти для такої особи. Не повинно виникати ситуації, коли для якогось часового горизонту не визначено інструментів тайм-менеджменту або визначено такі інструменти, що не відповідають потребам самозайнятої особи або не відповідають характеристиці відповідного часового горизонту
Налаштування повторюваних завдань	Всі використовувані інструменти тайм-менеджменту для самозайнятої особи у сукупності мають дозволяти налаштовувати розміщення у календарі та виконання повторюваних (щотижня, щомісячно тощо) завдань
Встановлення конкретних термінів виконання завдань	Всі використовувані інструменти тайм-менеджменту для самозайнятої особи у сукупності мають забезпечувати визначення та конкретизацію термінів виконання поставлених завдань. Такі терміни можуть бути чіткими, орієнтовними або індикативними, але вони повинні бути
Визначення пріоритетів завдань	Використовувані інструменти тайм-менеджменту для самозайнятої особи мають дозволяти встановлювати та змінювати пріоритети виконуваних завдань. Такі пріоритети можуть мати різну форму, але вони повинні бути
Швидкість у використанні	Використовувані інструменти тайм-менеджменту для самозайнятої особи мають передбачати швидке використання. Витрати часу та зусиль на використання інструментів тайм-менеджменту мають бути значно меншими, ніж виграш часу під час такого використання
Економність часу та ресурсів	Використання інструментів тайм-менеджменту для самозайнятої особи має відбуватися з мінімальними витратами часу та інших можливих ресурсів

*розроблено автором

У рис. 3.9 та табл. 3.19 описаний мінімальний набір вимог до інструментів тайм-менеджменту для самозайнятої особи. Кожна особа відповідно до своїх індивідуальних робочих потреб та специфіки виконуваної роботи може визначити для себе додаткові вимоги.

Корисними додатковими, хоча й не обов'язковими вимогами до

використовуваних інструментів тайм-менеджменту є фільтрація завдань та зустрічей за різними критеріями, сортування таких завдань, розподіл завдань за проектами та контекстами, можливо за списками, нагадування про завдання, накопичення інформації про фактичне використання часу, безпечність збереження інформації.

Втім такі вимоги навряд чи можуть бути реалізовані для паперових інструментів тайм-менеджменту, і не кожен інструмент тайм-менеджменту у електронній формі їм відповідає. Тому такі вимоги є, безумовно, корисними, але не обов'язковими під час вибору інструментів тайм-менеджменту для самозайнятої особи. З урахуванням вимог до інструментів тайм-менеджменту для самозайнятої особи (рис. 3.9, табл. 3.19) у табл. 3.20 запропоновані інструменти тайм-менеджменту самозайнятої особи за окремими часовими горизонтами.

Таблиця 3.20 – Інструменти тайм-менеджменту самозайнятої особи за окремими часовими горизонтами

Часовий горизонт самозайнятої особи	Інструменти тайм-менеджменту	
Короткостроковий	Календар, метод «Pomodoro»	Канбан-дошка «Місяць – Квартал – Рік – 5 років»
Середньостроковий	Метод рольових функцій	
Довгостроковий	Довгострокова діаграма Ганта	

*запропоновано автором на основі опрацювання [38, 134, 142, 170, 184, 192, 213, 214]

Кількість інструментів тайм-менеджменту у загальному випадку насправді є доволі значною [38, 134, 142, 170, 184, 192, 213, 214], існують й інші інструменти тайм-менеджменту, які не знайшли використання у табл. 3.20. Але метою вибору відповідних інструментів для самозайнятої особи є не охоплення максимальної кількості використовуваних інструментів, а забезпечення необхідного тайм-менеджменту за кожним з виділених часових горизонтів.

Використання відповідних інструментів для самозайнятої особи спрощується завдяки тому, що відповідна особа є і об'єктом управління у тайм-менеджменті, і його суб'єктом. Отже, самозайнята особа визначає па

свій розсуд для себе завдання. Це означає, що самозайнята особа може (і має) використовувати запропоновані інструменти тайм-менеджменту тільки самостійно та під свою відповідальність. Самозайнята особа за визначенням не має керівництва, яке б могло ставити до виконання певні завдання, і відповідна особа самостійно з використанням запропонованих інструментів тайм-менеджменту може собі визначати завдання за різними часовими горизонтами, у тому числі завдання щодо розвитку лідерських якостей.

Може сформуватися враження, що запропонована кількість інструментів тайм-менеджменту є надмірною, але насправді такі інструменти розподілені між різними часовими горизонтами й майже не перетинаються у межах одного горизонту (табл. 3.20). Для кожного з виділених часових горизонтів самозайнятої особи запропоновано використання 1 – 2 інструментів, що є цілком достатнім.

Попри те, що запропоновані інструменти тайм-менеджменту самозайнятої особи за окремими часовими горизонтами є добре відомими, доцільно стисло висвітлити їхній зміст та підкреслити особливості використання саме для самозайнятої особи.

Календар є добре відомим та широко використовуваним інструментом тайм-менеджменту. Його сутність полягає у визначенні чіткого часу для виконання певних завдань, проведення певних зустрічей тощо. «Бронювання» такого часу дозволяє уникати перетинання завдань та створює чітке розуміння, який час є вільним, який час є планово заповненим, які завдання і коли передбачаються до виконання. Самозайнята особа має можливість самостійно визначати виконувані завдання, і тому використання календаря для такої особи буде максимально гнучким.

Метод «Pomodoro» був описаний у [142]. Сутність методу є дуже простою: забезпечувати протягом невеликого періоду часу (як правило від 25 до 40 хвилин залежно від індивідуальних уподобань) максимальну концентрацію на виконанні одного завдання без відволікання на якісь чинники (розмови, електронну пошту, електронні месенджери) та без переключення на інші

завдання. Додатково метод «Pomodoro» передбачає використання нормованих невеликих перерв між періодами роботи. Нормування періодів часу здійснюється з використанням звичайного будильника у механічному або електронному вигляді, трекера часу тощо. Популярність методу привела до розроблення цілої сукупності електронних трекерів часу для використання такого методу, наприклад, Pomodoro Tracker, Pomofocus, Pomodoro Time тощо. Такі трекери є доступними та абсолютно безкоштовними, що робить можливим їхнє використання будь-якою самозайнятою особою. Концентрація уваги та фіксація часу виконання у разі використання методу «Pomodoro» забезпечує максимальну продуктивність виконавця у стислі періоди часу і тому дозволяє сформувавши необхідні результати. Метод є дуже простим, інтуїтивно зрозумілим, доступним для використання абсолютно для всіх користувачів. Водночас слід зазначити, що метод «Pomodoro» призначений для безпосереднього виконання роботи, а не для планування та проведення зустрічей, комунікації у будь-якій формі тощо. Тому якраз для самозайнятої особи, яка самостійно визначає періодизацію своєї роботи, використання такого методу є, з одного боку, максимально доступним, а, з іншого боку, може дозволити сформувавши необхідні результати діяльності.

Метод рольових функцій передбачає розподіл часу та планування окремих завдань у часі у середньостроковому періоді за окремими виконуваними функціями [184, 214], які для кожної особи можуть варіювати, але, як правило, охоплюють професійну діяльність, професійний та особистісний розвиток, хобі, сімейні та дружні стосунки тощо. Прикладами рольових функцій для особи, у тому числі самозайнятої особи, можуть виступати «Професіонал», «Чоловік», «Приятель», «Спортсмен» або «Музикант» (якщо особа займається спортом або відповідно музикою як хобі) тощо. Набір рольових функцій для конкретної самозайнятої особи може варіювати залежно від здійснюваних видів діяльності, потреби у розвитку лідерських якостей, особистих та сімейних зв'язків тощо. Сутність методу полягає у розподілі визначених ролей у середньострокових періодах часу,

наприклад помісячно. І тоді різні ролі будуть домінувати у різних періодах часу. Наприклад, протягом планування часу у січні під час канікул або відпустки можуть домінувати ролі, пов'язані з сімейними стосунками («Батько», «Чоловік» тощо), а у лютому після завершення відпустки можуть домінувати ролі, пов'язані з робочими завданнями («Професіонал», «Учасник професійного навчання») тощо.

Для самозайнятої особи у довгостроковому періоді запропонована до використання діаграма Анта. Такий інструмент є добре відомим у менеджменті [38, 188, 213] та активно використовується для планування, диспетчеризації, візуалізації планів та часу виконання, розподілу завдань у часі та між окремими виконавцями, визначення прогресу та проміжних результатів тощо. Такий інструмент є добре відомим, наочним, зрозумілим для використання, активно застосовуваним у практиці управління на всіх рівнях. У найпростішому варіанті діаграма Ганта є стовпчастою гістограмою, яка будується у такий спосіб: по вертикалі визначено окремі завдання до виконання або складові таких завдань (проміжні етапи, фази тощо); по горизонталі представлено шкалу часу. У найпростішому варіанті на перетинанні завдання та часу його виконання є певна позначка, яка пов'язує таке завдання із конкретним часом виконання. У більш складному варіанті кожне заплановане до виконання завдання відображається як горизонтальний відрізок, довжина якого характеризує заплановану тривалість виконання, а розташування за шкалою часу – період виконання з початковою та кінцевою точками.

Для самозайнятої особи взагалі і у контексті розвитку лідерських якостей зокрема запропоновано діаграму Ганта використовувати у довгостроковому періоді з розподілом запланованих великих завдань по окремих роках. Це дозволяє на тривалий період часу планувати розвиток лідерських якостей самозайнятої особи, бачити перспективу як професійної діяльності, так і розвитку необхідних лідерських якостей тощо. Приклад такої діаграми для самозайнятої особи подано у табл. 3.21.

Таблиця 3.21 – Приклад діаграми Ганта для самозайнятої особи з використанням у довгостроковому часовому горизонті*

Завдання	Періодизація				
	2026	2027	2028	2029	2030
Пройти професійну сертифікацію	X			X	
Отримати другу вищу освіту з акцентом на розвитку лідерських якостей		X	X		
Пройти планове підвищення кваліфікації			X		X
Пройти 2 тренінги з тайм-менеджменту				X	
Пройти навчання з фінансової грамотності	X				
Пройти дистанційний курс з стратегічного бачення					X

*розроблено автором

Як видно з прикладу табл. 3.21, для самозайнятої особи довгострокова діаграма Ганта не визначає конкретний час для виконання певного завдання. Фактично для кожного з представлених завдань час виконання буде «Протягом року», і такий час має бути для кожного завдання уточнений у ході середньострокового або короткострокового часових горизонтів. Водночас така довгострокова діаграма Ганта дозволяє створити огляд професійних завдань, у тому числі завдань щодо розвитку лідерських якостей, дозволяє попередньо оцінити недозавантаженість (або перевантаженість) окремих часових періодів, забезпечити відносно рівномірний розподіл завдань по таких періодах тощо.

Для самозайнятих осіб з метою розвитку лідерських якостей розроблено й іншу форму діаграми Ганта, приклад якої подано у табл. 3.22. Така діаграма Ганта для кожної з прийнятих для розвитку лідерських якостей самозайнятої особи у довгостроковому часовому горизонті визначає конкретні заходи та дії, що заплановані до виконання з метою розвитку такої лідерської якості.

Приклад розробленої діаграми Ганта щодо розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб (табл. 3.22) наочно дозволяє для визначених лідерських якостей у довгостроковому періоді запланувати їхній розвиток з використанням різних форм та методів навчання.

При цьому наведений приклад ілюструє ознаки «правильної» діаграми Ганта щодо планування розвитку лідерських якостей самозайнятої особи:

– кількість запланованих для розвитку лідерських якостей самозайнятої особи не має бути надто великою – від 3 до 7;

Таблиця 3.22 – Приклад діаграми Ганта для самозайнятої особи щодо розподілу розвитку окремих лідерських якостей у часі за довгостроковим часовим горизонтом*

Лідерська якість для розвитку	Заплановані до виконання практики, заходи та завдання		
	2026	2027	2028
Готовність до делегування		Делегувати окремі другорядні завдання членам команди на постійній основі	Делегувати всі другорядні завдання членам команди на постійній основі
Глибока обізнаність у галузі	Професійна сертифікація	2 фахових семінари за професійною тематикою	Планове підвищення кваліфікації
Уміння долати конфлікти		Пройти дві індивідуальні сесії з консультантом	Пройти тематичну літню школу
Тайм-менеджмент	Пройти базове навчання у дистанційному форматі	Пройти індивідуальну сесію з консультантом	
Базова фінансова грамотність	Пройти тренінг	Пройти індивідуальну сесію з консультантом	

*розроблено автором

– діаграма Ганта щодо розвитку лідерських якостей не повинна бути заповнена повністю без вільних клітинок – така щільність запланованих заходів щодо розвитку лідерських якостей зробить їх просто неможливими для виконання, тим більш що розвиток лідерських якостей кожна самозайнята особа має суміщати з безпосередньо професійною діяльністю, яка б забезпечувала надходження коштів;

– розвиток кожної з запланованих лідерських якостей має передбачати різні форми та методи та проходити від більш простих та загальних до більш індивідуалізованих та специфічних форм;

– діаграма Ганта наочно ілюструє щільність розподілу заходів із розвитку лідерських якостей за окремими періодами; наприклад, у представленій

діаграмі Ганта (табл. 3.22) 2027 р. є дуже щільним, оскільки передбачає розвиток всіх запланованих якостей з використанням різних форм навчання, і тільки заплановане делегування має «розвантажити» самозайняту особу, щоб вона мала можливість виконати всі заплановані заходи.

Нарешті, з числа запропонованих інструментів тайм-менеджменту самозайнятої особи за окремими часовими горизонтами слід стисло описати канбан-дошку «Місяць – Квартал – Рік – 5 років». Сам інструмент канбан-дошки є добре відомим та широко використовуваним у менеджменті [3, 117, 121, 167, 209 та ін.]. Така дошка представляє собою сукупність стовпців, у яких розташовані завдання. Назви стовпців визначають якісні ознаки таких завдань у контексті виконання. Класичною канбан-дошкою є дошка із трьома стовпцями «Заплановано до виконання», «У процесі виконання», «Виконано». Але назви стовпців можуть бути й іншими, з прив'язкою до певних часових періодів, контекстів виконання тощо.

Запропонована для самозайнятих осіб канбан-дошка «Місяць – Квартал – Рік – 5 років» «зшиває» різні часові горизонти та сприяє узгодженості завдань між такими горизонтами, надає загальний огляд завдань щодо розвитку лідерських якостей самозайнятої особи та її професійних завдань, забезпечує наскрізний характер таких завдань від короткострокового часового горизонту до довгострокового. Загальний вигляд канбан-дошки «Місяць – Квартал – Рік – 5 років» для самозайнятої особи представлений на рис. 3.10.



Рисунок 3.10 – Загальний вигляд канбан-дошки

«Місяць – Квартал – Рік – 5 років» для самозайнятої особи*

*розроблено автором

У окремих стовбцях розробленої канбан-дошки «Місяць – Квартал – Рік – 5 років» для самозайнятої особи мають бути вказані відповідні завдання за

кожним з визначених часових періодів.

Запропонована канбан-дошка (рис. 3.10) дозволяє для самозайнятої особи вирішити декілька завдань:

- забезпечити узгодження завдань різних часових горизонтів;
- перевіряти конгруентність завдань за різними часовими горизонтами у оперативному режимі;
- унаочнити цілі для короткострокового та середньострокового часових горизонтів (такі цілі будуть визначитися цілями довгострокового горизонту);
- забезпечити збалансованість розподілу завдань за різними часовими горизонтами;
- забезпечити наявність цілей за всіма визначеними часовими горизонтами.

Слід підкреслити, що для практичної цінності кількість завдань у такій канбан-дошці за рівнями «Рік» та «5 років» не повинна бути надто значною. Достатньо не більше 5–7 завдань. Більшу кількість завдань, звичайно, сформулювати можна. Але з урахуванням масштабу відповідних завдань можливість їхнього практичного втілення буде доволі обмеженою.

Запропонована канбан-дошка «Місяць – Квартал – Рік – 5 років» може мати як паперову форму, так і бути реалізованою у електронному вигляді. Кількість програмних продуктів та он-лайн сервісів, які дозволяють створювати канбан-дошки, налаштовувати їх під потреби користувача та управляти змістом таких канбан-дошок, є доволі великою. Серед найбільш відомих програмних продуктів або он-лайн сервісів відповідного спрямування слід виділити такі як Jira, Trello, Kanban Tool, Lucidspark, онлайн-доска Miro, Asana тощо.

З числа запропонованих для використання для самозайнятої особи методів тайм-менеджменту майже всі – календар, метод «Pomodoro», діаграма Ганта, канбан-дошка – є інтуїтивно зрозумілими для використання, а тому не потребують додаткових коментарів та додаткового налаштування. Виняток становить метод рольових функцій, який для самозайнятої особи запропоновано використовувати у середньостроковому часовому горизонті.

Сутність методу є відомою та зрозумілою, але для практичного використання самозайнятою особою такий метод потребує налаштування рольових функцій.

Для методу рольових функцій у разі його використання самозайнятою особою запропоновано такі ролі, що подано у табл. 3.23.

Таблиця 3.23 – Ролі самозайнятої особи*

Ролі самозайнятої особи	Опис змісту виконуваних завдань
«Виконавець-професіонал»	Безпосереднє виконання профільних за видом діяльності завдань – особисто або із залученням обмеженої кількості помічників
«Фінансист»	Управління фінансовими потоками самозайнятої особи, залучення коштів, контроль їхнього використання, контроль дебіторської та кредиторської заборгованості, забезпечення ліквідності та безперервності платежів
«Стратегічний позиціонувальник»	Позиціонування самозайнятої особи у конкурентному середовищі. Здобуття конкурентних переваг у середовищі та відстоювання позиції у ринковій ніші. Створення необхідної репутації
«Маркетолог»	Взаємодія з суб'єктами ніші та/або локального ринку, на якому здійснюється діяльність. Залучення клієнтів. Реклама
«Учень»	Здобуття нових знань та опанування нових компетенцій. Розвиток лідерських якостей
«Аналітик»	Аналіз здійснюваної діяльності та ніші ринку. Відстеження змін у зовнішньому середовищі та їхнього впливу на здійснювану діяльність
«Координатор команди»	Регулювання діяльності помічників та мережі інших суб'єктів, які надають певні послуги

*розроблено автором

Запропоновані ролі розрізняються не тільки змістом виконуваних завдань, але й мірою важливості для основної діяльності, можливістю делегування та необхідністю розвитку лідерських якостей (табл. 3.24).

Роль «Виконавець-професіонал» у контексті основної діяльності самозайнятої особи є критично важливою, бо саме ця роль забезпечує здійснення основної діяльності та надходження коштів. Як правило, можливості делегування у виконанні такої ролі вкрай обмежені й наявні тільки щодо другорядних завдань. Водночас для такої ролі, як правило, необхідним є розвиток лідерських якостей, оскільки наявність таких якостей часто істотним чином впливає на успішність виконання операцій основної діяльності, взаємодію із клієнтами тощо.

Таблиця 3.24 – Опис ролей самозайнятої особи*

Ролі самозайнятої особи	Критерії порівняння		
	Важливість для основної діяльності	Можливість делегування	Необхідність розвитку лідерських якостей
«Виконавець-професіонал»	Критично висока	Обмежена. Можлива щодо другорядних операцій та задач	Висока
«Фінансист»	Висока	Висока	Низька
«Стратегічний позиціонувальник»	Висока	Низька	Дуже висока
«Маркетолог»	Висока	Висока	Середня
«Учень»	Середня/Висока	Відсутня	Низька
«Аналітик»	Середня	Середня	Середня
«Координатор команди»	Середня/Висока	Низька/Середня	Висока

*сформовано автором

Роль «Фінансист» для самозайнятої особи доповнює роль «Виконавець-професіонал». На рівні підприємства здійснення фінансових та бухгалтерських операцій забезпечують спеціалізовані підрозділи. Для самозайнятої особи відповідні завдання може здійснювати або сама особа, або такі завдання можна делегувати іншим фахівцям на виконання. Роль «Фінансист» є важливою для діяльності самозайнятої особи, але таку роль у цілому можна делегувати. При цьому необхідність розвитку саме лідерських якостей для такої ролі є доволі низькою, тому що виконання такої ролі для самозайнятої особи потребує певних знань та навичок, але не потребує особливих саме лідерських якостей.

Будь-яка самозайнята особа здійснює в Україні свою діяльність в умовах ринку, тому важливими завданнями для будь-якої самозайнятої особи є позиціонування у конкурентному середовищі, здобуття конкурентних переваг, захист ринкової позиції, створення та підтримка необхідної репутації. Виконання всіх таких завдань забезпечує роль «Стратегічний позиціонувальник». Важливість такої ролі, особливо у конкурентному середовищі, є високою, але можливість її делегування – низькою. Самозайнята особа може користуватися консультаціями рекламних агенцій, фахівців зі

створення репутації та кар'єрних консультантів, але здійснювати відповідні заходи щодо позиціонування має безпосередньо. І для такої ролі необхідність розвитку лідерських якостей є дуже високою – для стратегічного позиціонування недостатньо бути просто фахівцем своєї справи, треба часто демонструвати лідерські якості, зокрема і стратегічне бачення, і стійкість, і високу комунікабельність та оптимізм тощо.

Децю схожою за виконуваними завданнями, але все ж таки іншою є така роль самозайнятої особи як «Маркетолог». Кожна самозайнята особа здійснює певну взаємодію з клієнтами, конкурентами, постачальниками, іншими суб'єктами ніші, забезпечує рекламу та просування, залучення клієнтів тощо. Саме на виконання таких завдань спрямована роль «Маркетолог» для самозайнятої особи. Для конкурентного ринку важливість такої ролі є високою, але, на відміну від ролі «Стратегічний позиціонувальник», яка фактично створює власний бренд для самозайнятої особи, виконання завдань ролі «Маркетолог» можна делегувати. І для такої ролі важливість саме лідерських якостей є в цілому середньою, оскільки більшість завдань носять суто технічний зміст.

Важливою у довгостроковому періоді для самозайнятої особи є роль «Учень». У разі висококонкурентного середовища важливість такої ролі є високою. Якщо конкуренція у ніші діяльності є середньою, то важливість такої ролі зменшується. На відміну від інших ролей, виконання ролі «Учень» делегувати неможливо. Самозайнята особа повинна навчатися тільки особисто. Але водночас саме для ролі «Учень» лідерські якості фактично не є потрібними.

Не обов'язковою, але корисною роллю для самозайнятої особи є «Аналітик». Під час виконання такої ролі здійснюється аналіз здійснюваної діяльності та ніші ринку, проводиться відстеження змін у зовнішньому середовищі та їхнього впливу на здійснювану діяльність. Таку роль самозайнята особа може виконувати самостійно, але й може передати на аутсорсинг. Оскільки значна кількість процедур для виконання такої ролі є технічними, лідерські якості не є надто потрібними для неї.

Нарешті, якщо самозайнята особа має певних помічників або мережу аутсорсингу, то вона має виконувати роль «Координатор команди», розподіляючи завдання між учасниками такої мережі та контролюючи виконання. Важливість ролі для основної діяльності може варіювати від середньої до високої, як може варіювати й можливість делегування. Але незважаючи на це, необхідність розвитку лідерських якостей для такої ролі залишається високою. Використання методу рольових функцій для самозайнятої особи полягає у розподілі акцентів у виконанні певних ролей за окремими часовими періодами. Це зручно робити за окремими місяцями. Приклад такого розподілу завдань наведено у табл. 3.25.

Таблиця 3.25 – Приклад використання методу рольових функцій для самозайнятої особи*

Ролі самозайнятої особи	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	...	Жовтень	Листопад	Грудень
«Виконавець-професіонал»		X	X	X	X		X	X	X
«Фінансист»	X						X		
«Стратегічний позиціонувальник»		X					X		
«Маркетолог»	X				X		X		
«Учень»	X				X			X	
«Аналітик»	X								
«Координатор команди»			X	X	X		X		X

*запропоновано автором

У табл. 3.25 для кожної ролі визначено той місяць протягом року, у якому на виконанні завдань такої ролі для самозайнятої особи заплановано робити акцент. І хоча окремі визначені ролі у окремі місяці не виконуються, запропонований метод рольових функцій забезпечує збалансоване виконання необхідних ролей для самозайнятої особи протягом року в цілому.

Одним з важливих аспектів використання інструментів тайм-менеджменту для самозайнятої особи є використання тих самих інструментів у

паперовій або електронній формі. При цьому сам інструмент може бути однаковим – метод рольових функцій, календар тощо – але такий інструмент може бути використаний у паперовому або електронному вигляді. Останніми роками з’явилася значна кількість саме електронних інструментів тайм-менеджменту, прикладами яких можна вважати Google Calendar, Microsoft Outlook, TodoIst, Any.Do, MyLifeOrganized, Trello, Apple Calendar, Fantastical, Remember The Milk, Asana, Microsoft To-Do тощо. Але навіть за наявності таких дійсно потужних інструментів тайм-менеджменту з високим рівнем візуалізації та кастомізації значна кількість людей продовжує використовувати паперові планери та щоденники для планування та відстеження виконання завдань різного змісту. Є підстави вважати, що вибір форми інструменту тайм-менеджменту для самозайнятої особи – паперового або електронного – буде визначатися уподобаннями такої особи. Але при цьому варто мати на увазі різницю у використанні паперових та електронних інструментів тайм-менеджменту для самозайнятої особи, яка представлена у табл. 3.26.

Таблиця 3.26 – Порівняння паперових та електронних інструментів тайм-менеджменту для самозайнятої особи*

Критерій порівняння	Паперові	Електронні
Налаштування зовнішнього вигляду	Складно	Легко
Сортування інформації	Складно	Легко
Налаштування повторюваних завдань	Складно	Легко
Налаштування під потреби користувача	Низьке	Високе
Кросплатформова доступність	Низька	Висока
Збереження копій інформації	Складно	Легко
Пріоритизація	Складна	Легка
Мультикритеріальне представлення інформації	Неможливе	Легке
Нагадування	Неможливі	Легкі
Захист даних	Обмежений	Наявний
Можливість інтеграції з завданнями інших людей	Низька	Висока
Наявність органолептичної складової	Так	Ні
Залежність від електроживлення та інтернет зв’язку	Відсутня	Висока

*сформовано автором

Порівнюючи паперові та електронні інструменти тайм-менеджменту, слід сказати таке. Один той самий інструмент може мати як електронну, так і паперову форму. Наприклад, календар може бути реалізованим і у форматі Google Calendar або Microsoft Outlook, і у вигляді звичайного щоденника. Так само, використання методу рольових функцій може бути реалізоване і у паперовому календарі, і у електронному вигляді. Список завдань може бути написаним від руки або роздрукованим, або представленим у електронному вигляді. Тобто розподіл між паперовими та електронними інструментами для самозайнятої особи означає, скоріше, варіацію форми таких інструментів, а не зміну їхнього змісту.

Паперові інструменти у більшості випадків дозволяють «одномірне» представлення інформації (за шкалою часу, проектами, контекстами тощо). Як правило, для паперового інструменту тайм-менеджменту багатокритеріальне представлення інформації щодо завдань є неможливим. На відміну від цього, електронні інструменти дають повні можливості щодо багатокритеріального представлення інформації, групування завдань та зустрічей за різними критеріями – особами, контекстами, проектами тощо. Крім того, електронні інструменти тайм-менеджменту дають значно більше можливостей для налаштування зовнішнього вигляду – використання різних кольорів, оболонок, скінів тощо. Така кастомізація може представляти інтерес та бути зручною для окремих користувачів відповідних інструментів. Крім того, електронні інструменти мають за визначенням більші можливості налаштування щодо потреб користувача. І мова йде не тільки про налаштування представлення інформації – відповідне налаштування може охоплювати контексти, списки, критерії пріоритизації тощо. Для паперових інструментів така кастомізація є зазвичай недоступною.

Значна кількість завдань у діяльності самозайнятої особи є повторюваними і потребують якщо не щоденного, то щотижневого або щомісячного виконання. Окремі завдання мають періодизацію виконання у декілька місяців або навіть років. Налаштування повторюваних завдань для

паперових інструментів тайм-менеджменту є трудомістким, оскільки кожного разу перенесення або дублювання завдань для виконання здійснюється вручну. Натомість значна кількість електронних інструментів тайм-менеджменту дозволяє планувати періодичне виконання завдань автоматично з мінімальними зусиллями. Для будь-якого інструменту тайм-менеджменту важлива доступність інформації, яка для електронних інструментів легко реалізується у вигляді кросплатформової доступності. Наприклад, самозайнята особа може використовувати один електронний інструмент на моноблоці, ноутбучі, планшеті та смартфоні. Відповідна можливість для інструментів тайм-менеджменту у паперовій формі відсутня. Для паперової форми доступ до інформації можливий лише у разі безпосереднього використання паперового носія.

Актуальними можуть бути захист даних від неавторизованого доступу та їхнє збереження від втрати. Паперові інструменти тайм-менеджменту дають вкрай обмежені можливості у цьому напрямі, у той час як електронні інструменти є доволі гнучкими як щодо копіювання інформації та її збереження, так і щодо її захисту від несанкціонованого доступу.

У разі значної кількості завдань та зустрічей, розподілених у часі, у тому числі делегованих завдань, актуальними завданнями під час використання інструментів тайм-менеджменту стають визначення пріоритетів, сортування інформації за різними критеріями та нагадування про заплановані задачі та зустрічі. Можливості паперових інструментів тайм-менеджменту для виконання таких завдань є вкрай обмеженими, у той час як такі опції є легко доступними для значної кількості електронних інструментів тайм-менеджменту.

Останніми роками істотним чином зросла потреба в узгодженості завдань різних людей. Для самозайнятої особи така потреба не є однозначною, тому що така особа може працювати як із залученням незначної кількості інших людей, так і повністю самостійно. Але навіть за таких умов можливість інтеграції завдань з іншими особами для самозайнятої особи не є нульовою. Такими іншими особами можуть виступати клієнти, учасники навчання, консультанти

тощо. Паперові інструменти тайм-менеджменту, як правило, дають вкрай обмежені можливості щодо інтеграції із завданнями інших людей. У більшості випадків вносити зміни щодо графіку у разі використання паперових інструментів може тільки сама особа, що такий інструмент використовує. Натомість у разі використання електронних інструментів тайм-менеджменту, наприклад того ж Google Calendar, інші особи також можуть пропонувати завдання або зустрічі.

За результатами порівняння паперових та електронних інструментів тайм-менеджменту для самозайнятої особи може скластися враження, що електронні інструменти мають за всіма розглянутими критеріями перевагу перед паперовими. Але таке враження є хибним, оскільки, як мінімум, за двома критеріями паперові інструменти тайм-менеджменту мають характеристики, що у вирашній бік вирізняють їх від електронних. Перш за все, майже всі паперові інструменти тайм-менеджменту мають органолептичну складову, зокрема дотик та текстуру. Такі особливості є важливими для певних користувачів, яким зручніше, швидше та доступніше – а це є важливими вимогами для вибору інструментів тайм-менеджменту – використовувати саме паперові інструменти, яких можна «торкнутися». Крім того, певній кількості користувачів під час планування зручніше писати, аніж набирати текст з клавіатури. І це також може робити іноді вибір саме паперових інструментів тайм-менеджменту більш виправданим, попри їх обмежені функціональні можливості.

Паперові інструменти тайм-менеджменту мають перевагу перед електронними ще за одним суттєвим критерієм, зокрема за залежністю від електроенергії та інтернет зв'язку. Для паперових інструментів така залежність є нульовою. Натомість потужний кросплатформовий доступ до інформації щодо планів та календаря стає неможливим у разі відключень електроенергії, які є актуальними для України у 2024-2026 рр., або у разі проблем із інтернет-зв'язком. Отже, попри значні переваги електронних інструментів тайм-менеджменту перед паперовими за значною кількістю проаналізованих

критеріїв, вибір між паперовими та електронними інструментами для конкретної самозайнятої особи може значно варіювати залежно від особливостей діяльності такої особи.

Проведене порівняння паперових та електронних інструментів тайм-менеджменту для самозайнятої особи (табл. 3.26) дозволяє сформулювати критерії вибору для самозайнятої особи щодо переважного використання паперових або електронних інструментів тайм-менеджменту (рис. 3.11).

Переважний вибір інструментів тайм-менеджменту	
Паперові	Електронні
Низька потреба щодо сортування інформації	Висока потреба щодо сортування інформації
Мало повторюваних завдань	Багато повторюваних завдань
Відсутність потреби або бажання створити унікальний зовнішній вигляд інструмента	Бажання користувача створити унікальний зовнішній вигляд інструмента
Відсутність потреби і навіть небажаність доступу до інформації з різних пристроїв	Важливість доступу до інформації з різних пристроїв
Менше інформації, пов'язаної з зустрічами, завданнями, проектами	Більше інформації, пов'язаної з зустрічами, завданнями, проектами
Низька важливість резервного збереження інформації щодо зустрічей, завдань, проектів	Висока важливість резервного збереження інформації щодо зустрічей, завдань, проектів
Низька важливість представлення інформації за контекстами	Висока важливість та потреба представлення інформації за контекстами
Відсутність потреби інтеграції тайм-менеджменту з іншими особами	Середня або висока потреба інтеграції тайм-менеджменту з іншими особами
Низька важливість аналітики витрачання часу	Висока важливість аналітики витрачання часу
Незалежність від джерел електроенергії	Висока залежність від джерел електроенергії
Схильність до писання ручкою, висока органолептична потреба	Схильність до використання електронних гаджетів
Середня потреба обмеження несанкціонованого доступу	Висока потреба обмеження несанкціонованого доступу

Рисунок 3.11 – Аргументи вибору інструментів тайм-менеджменту для самозайнятої особи*

*сформовано автором

Чим більший кількості тверджень відповідає діяльність самозайнятої

особи, тим більш доцільним є вибір, відповідно, паперових або електронних інструментів тайм-менеджменту.

Формування рекомендацій щодо тайм-менеджменту у контексті розвитку лідерських якостей самозайнятої особи потребує апробації на прикладі діяльності самозайнятих осіб. У табл. 3.27 подано доцільність використання вибраних інструментів тайм-менеджменту за окремими часовими горизонтами для вибраних самозайнятих осіб.

Таблиця 3.27 – Пропозиції щодо використання тайм-менеджменту для самозайнятих осіб*

Самозайнята особа	Інструменти тайм-менеджменту для самозайнятих осіб				
	Календар	Метод «Pomodoro»,	Метод рольових функцій	Довгострокова діаграма Ганта	Канбан-дошка «Місяць – Квартал – Рік – 5 років»
ФОП Камінська О. В.	+	–	+	+	+
ФОП Івахова А. О.	+	–	+	+	+
ФОП Гича А. С.	+	+	+	+	+
ФОП Цимбалістий Ю. В.	+	–	+	+	+
ФОП Карасьова А. О.	+	+	+	+	+

*розроблено автором

Запропоновані інструменти тайм-менеджменту для самозайнятих осіб охоплюють різні часові горизонти, при цьому для короткострокового горизонту можна використовувати й запропонований метод «Pomodoro», й звичайний календар.

Зважаючи на те, що для всіх самозайнятих осіб запропоновано використання методу рольових функцій, у табл. 3.28 розглянуто важливість реалізації таких ролей для кожної з розглянутих самозайнятих осіб. Важливість кожної з ролей буде визначати розподіл часу для такої особи у короткостроковому та середньостроковому періоді.

Таблиця 3.28 – Важливість ролей у разі використання методу рольових функцій у тайм-менеджменті для самозайнятих осіб

Самозайнята особа	Ролі для самозайнятих осіб						
	«Виконавець-професіонал»	«Фінансист»	«Стратегічний позиціонувальник»	«Маркетолог»	«Учень»	«Аналітик»	«Координатор команди»
ФОП Камінська О. В.	+++	+	+	++	+	-	+
ФОП Івахова А. О.	++	+	+++	+++	++	+	+
ФОП Гича А. С.	++	++	+++	+++	+	+	++
ФОП Цимбалістий Ю. В.	+++	+	+++	++	++	-	++
ФОП Карасьова А. О.	+++	+	+++	++	++	+	+

Примітка: у таблиці показана важливість розглянутих ролей для самозайнятих осіб у такий спосіб: «+++» – виконання ролі є істотно важливим у діяльності самозайнятої особи; «++» – виконання ролі є доволі важливим у діяльності самозайнятої особи; «+» – виконання ролі є відносно важливим у діяльності самозайнятої особи; «-» – виконання ролі є майже неважливим у діяльності самозайнятої особи

*розроблено автором

Нарешті, з урахуванням можливості використання як паперових, так і електронних інструментів тайм-менеджменту, беручи до уваги специфіку діяльності кожної самозайнятої особи, запропоновано використання таких інструментів тайм-менеджменту у паперовій та електронній формі. Відповідні пропозиції представлено у табл. 3.29.

Отже, з урахуванням специфіки діяльності самозайнятої особи використання інструментів тайм-менеджменту для неї має особливу важливість. Для вибору інструментів тайм-менеджменту самозайнятої особи визначено, що такі інструменти мають охоплювати три часові горизонти: короткостроковий, середньостроковий та довгостроковий. Такі часові горизонти порівняно за запропонованими критеріями.

Таблиця 3.29 – Пропозиції щодо вибору електронної або паперової форми інструментів тайм-менеджменту для самозайнятих осіб*

Самозайнята особа	Інструменти тайм-менеджменту для самозайнятих осіб				
	Календар	Метод «Pomodoro»	Метод рольових функцій	Довгострокова діаграма Ганга	Канбан-дошка «Місяць – Квартал – Рік – 5 років»
ФОП Камінська О. В.	П	–	П/Е	П/Е	П/Е
ФОП Івахова А. О.	Е	–	Е	П/Е	Е
ФОП Гича А. С.	П/Е	МФ	П	П	П
ФОП Цимбалістий Ю. В.	П/Е	–	П	П	П
ФОП Карасьова А. О.	Е	ЕФ	Е	П/Е	Е

Примітка: у таблиці надано такі коментарі щодо вибору електронної або паперової форми інструментів тайм-менеджменту для самозайнятих осіб: «П» – пропонується паперова форма інструменту тайм-менеджменту; «Е» – пропонується електронна форма інструменту тайм-менеджменту; «П/Е» – може бути використана як паперова, так і електронна форма інструменту тайм-менеджменту; «МФ» – пропонується механічна форма реалізації методу «Pomodoro»; «ЕФ» – пропонується електронна форма реалізації методу «Pomodoro»

*розроблено автором

Для спрощення вибору інструментів тайм-менеджменту для самозайнятих осіб сформовано вимоги до вибору таких інструментів. Такими вимогами послуговували зручність у використанні, наочність, доступність, інтуїтивна зрозумілість у використанні, легкість внесення змін, індивідуальна придатність, охоплення різних часових горизонтів, налаштування повторюваних завдань, встановлення конкретних термінів виконання завдань, визначення пріоритетів завдань, швидкість у використанні, економність часу та ресурсів. Для практичного використання розглянуто зміст кожної з таких запропонованих вимог.

Відповідно до запропонованих та розглянутих вимог за запропонованими часовими горизонтами сформовано сукупність інструментів тайм-менеджменту для самозайнятих осіб. Такими інструментами стали календар, метод Pomodoro,

метод рольових функцій, довгострокова діаграма Ганта та канбан-дошка «Місяць – Квартал – Рік – 5 років». Для зручності практичного використання розроблено приклади діаграми Ганта та форму канбан-дошки.

Особливу увагу приділено опису використання запропонованого методу рольових функцій для самозайнятих осіб, зокрема запропоновано сукупність ролей для самозайнятої особи: «Виконавець-професіонал», «Фінансист», «Стратегічний позиціонувальник», «Маркетолог», «Учень», «Аналітик» та «Координатор команди». Для таких ролей наведено опис змісту виконуваних завдань, а також проведено їхній порівняльний аналіз з використанням запропонованих критеріїв порівняння, та розроблено приклад їхнього опису у часі.

З урахуванням можливостей самозайнятої особи використовувати як паперові, так і електронні інструменти тайм-менеджменту розглянуто доцільність вибору певної форми відповідних інструментів залежно від впливу певних чинників, а також проведено порівняння таких форм інструментів тайм-менеджменту за сукупністю розглянутих критеріїв.

З метою перевірки практичної цінності рекомендацій та пропозицій щодо використання інструментів тайм-менеджменту в діяльності самозайнятих осіб проведена апробація таких інструментів на прикладі сукупності вибраних самозайнятих осіб Хмельницької області.

Висновки до третього розділу

1.3 метою ефективного управління розвитком лідерських якостей, у роботі розроблений механізм управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб, який містить два рівні – теоретичний та практичний. Такі рівні різняться за призначенням, характером, мірою універсальності, складниками, результатами використання. Елементами теоретичного рівня

відповідного механізму є лідерські якості, аксіоми, принципи та типові помилки. Елементами практичного рівня відповідного механізму є інструменти, підтримка розвитку та організація команди / аутсорсинг. Для кожного з таких елементів надано докладний опис для максимально повного розкриття його змісту. Ключовим елементом механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб є відповідні лідерські якості. Саме вони закладають основу для формування всіх інших елементів. У складі зазначених якостей виділено такі як стратегічне бачення, аналітичне бачення, готовність до ухвалення рішень, відповідальність, стійкість, високий емоційний інтелект, чесність, розвиток інших учасників команди, адаптивність, критичне мислення, готовність до делегування, комунікабельність, об'єктивна самооцінка, глибока обізнаність у галузі, вміння долати конфлікти, оптимізм, тайм-менеджмент та базова фінансова грамотність. Для кожної із запропонованих лідерських якостей самозайнятих осіб розкрито її зміст та обґрунтовано потребу у такій якості у загальному випадку.

2. Аксіоми та принципи є важливими елементами механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб, вони закладають теоретичні засади дієвого функціонування такого механізму. У складі зазначених аксіом виділено такі як єдність суб'єкта та об'єкта управлінського впливу, час як ключовий ресурс, необхідність лідерських якостей для самозайнятих осіб, необхідність управління розвитком лідерських якостей, тривалість періоду формування лідерських якостей самозайнятих осіб, ризик професійного та особистісного «вигорання», орієнтація на затребувані лідерські якості та неможливість повного делегування розвитку якостей. Для кожної з таких аксіом розкрито її зміст. Принципами у складі зазначеного механізму є такі як цільова спрямованість, плановість, спеціалізація, законність, випереджальний характер, економність, індивідуальна відповідальність, індивідуальне налаштування, еволюційність, постійність, гнучкість та адаптивність до потреб. Для кожного із зазначених принципів докладно розкрито його зміст.

3. Для уникнення можливих помилок під час використання механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб у складі відповідного механізму розглянуто такі можливі типові помилки. Зокрема у складі таких помилок визначено відсутність уваги до розвитку лідерських якостей самозайнятої особи, відсутність конкретизації лідерських якостей для розвитку, намагання максимізувати кількість якостей або охопити всі з них, охоплення лідерських якостей у відриві від основного продукту, відсутність цілі під час розвитку лідерських якостей, необґрунтований вибір лідерських якостей, мінливість у виборі лідерських якостей, запізніле реагування щодо розвитку лідерських якостей, відсутність індивідуального налаштування, диспропорцію у розподілі часу, фрагментарність та хаотичність зусиль щодо розвитку лідерських якостей, відмову від аутсорсингу та спробу делегування розвитку лідерських якостей.

4. Практичний рівень механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб передбачає адаптацію змісту такого механізму відповідно до потреб та особливостей діяльності самозайнятих осіб. Відповідну адаптацію запропоновано здійснювати на основі сукупності принципів. Такими принципами запропоновані економність коштів та часу, фокус уваги на результаті, обмеженість вибору, цільовий характер, пріоритизація, комфортне використання, повна зрозумілість та контекстна орієнтація. Основою адаптації відповідного механізму є вибір інструментів розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб. Для цього узагальнено перелік таких інструментів, до якого увійшли тренінги, воркшопи, фахова спеціалізована література, консультації, психологічна підтримка, рефлексія, менторство, коучинг, зовнішній спостерігач, тренування на основі симуляції, рольова гра, КРІ, план індивідуального розвитку, аутотренінг, пілотні проекти, сесії зворотного зв'язку, тіньовий супровід та підкріплення (позитивне та негативне). Для практичного вибору та використання розглянутих інструментів кожен з таких інструментів описано на основі виділених критеріїв можливості самостійного використання, доцільності зовнішньої консультації/підтримки, необхідності

витрат та можливості донорської підтримки. Для забезпечення цільового результативного використання узагальнених інструментів розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб розглянуто можливість використання кожного з таких інструментів для розвитку кожної з виділених лідерських якостей самозайнятої особи.

5. Використання запропонованих інструментів розвитку лідерських якостей самозайнятої особи має супроводжуватися необхідною підтримкою та можливим аутсорсингом частини завдань. Виділено окремі види такої підтримки – фінансову, мотиваційну та емоційну, експертну, управлінську, коучингову (менторську) та психологічну. Для кожного з розглянутих видів підтримки розкрито її сутність, подано приклади використання та розглянуто умови, за яких її використання є особливо корисним. Розглянуто бінарні ситуації, коли доцільним є вибір аутсорсингу у складі механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятої особи, або більш доцільною є відмова від аутсорсингу. Для формалізації використання аутсорсингу у складі механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб сформовано сукупність аргументів вибору, і для кожної з оцінок прояву кожного з аргументів – низької, середньої або високої – надано рекомендації щодо використання аутсорсингу. У разі часткового або значного використання аутсорсингу для розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб запропоновано склад команди аутсорсингу для самозайнятої особи з метою розвитку її лідерських якостей та для кожного з учасників такої команди окреслено його основні завдання у контексті зазначеного аутсорсингу.

6. Адаптацію механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб з урахуванням вибору інструментів розвитку зазначених якостей, формування необхідної підтримки та використання аутсорсингу з такою метою узагальнено у складі алгоритму зазначеної адаптації, який охоплює різні необхідні етапи – від вибору необхідних лідерських якостей для розвитку та визначення необхідного часового горизонту й результату розвитку лідерських якостей до визначення необхідних інструментів розвитку таких

якостей, використовуваної підтримки, аутсорсингу та активних дій щодо розвитку визначених лідерських якостей. Визначено сукупність самозайнятих осіб, описано види її діяльності, здійснено вибір доцільних для розвитку лідерських якостей, вибрано інструменти для розвитку таких якостей, а також сформовано рекомендації щодо використання видів підтримки для розвитку вибраних лідерських якостей для визначених самозайнятих осіб та побудови команди аутсорсингу з метою розвитку вибраних лідерських якостей.

7.3 з урахуванням важливості часу як обмеженого ресурсу в діяльності кожної самозайнятої особи особливу увагу приділено використанню інструментів тайм-менеджменту у складі механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб. Вибір інструментів тайм-менеджменту самозайнятих осіб формалізовано на основі сформульованих вимог до такого вибору, якими стали зручність у використанні, наочність, доступність, інтуїтивна зрозумілість у використанні, легкість внесення змін, індивідуальна придатність, охоплення різних часових горизонтів, налаштування повторюваних завдань, встановлення конкретних термінів виконання завдань, визначення пріоритетів завдань, швидкість у використанні та економність часу та ресурсів. Зміст кожної з таких вимог докладно розкрито. Запропоновано інструменти тайм-менеджменту для самозайнятої особи з урахуванням розглянутих часових горизонтів, зокрема календар, метод «Pomodoro», метод рольових функцій, довгострокову діаграму Ганта та канбан-дошку «Місяць – Квартал – Рік – 5 років».

8. Розроблені рекомендації щодо інструментів тайм-менеджменту у складі механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб апробовано в діяльності вибраних самозайнятих осіб м. Хмельницький. Зокрема сформовано та у табличній формі надано пропозиції щодо використання окремих інструментів тайм-менеджменту для кожної із розглянутих самозайнятих осіб з урахуванням виділених часових горизонтів. Особливу увагу приділено апробації використання методу рольових функцій у тайм-менеджменті зазначених самозайнятих осіб, для чого для кожної з таких осіб

виділено доцільні для виконання ролі, та показано відносну важливість таких ролей. З метою практичного використання окреслено доцільну для вибору паперову або електронну форму визначених інструментів тайм-менеджменту для зазначених самозайнятих осіб.

Результати дослідження, відображені в розділі, опубліковані у наукових працях автора [18, 53].

ВИСНОВКИ

1. У дисертації удосконалено понятійно-категоріальний апарат менеджменту щодо сутності поняття «лідерство», яке запропоновано трактувати як здатність особи впливати на власну поведінку та поведінку інших осіб на основі усвідомлення, узгодження та гармонізації індивідуальних і групових інтересів, а також спрямовувати й надихати інших на досягнення визначеної мети. Лідерство розглядається як процес, що об'єднує навички саморегуляції, цілеспрямованості, координації, мотивації, взаємодії, співпраці, ухвалення рішень, адаптації до змін задля розвитку організації або власної справи, та забезпечує інтеграцію особистісного, міжособистісного і діяльнісного аспектів.

2. Запропоновано науково-методичний підхід до структуризації лідерських якостей самозайнятих осіб, який передбачає їх систематизацію за чотирма кластерами компетенцій, зокрема особистісно-поведінковим, когнітивно-аналітичним, соціально-комунікаційним і управлінсько-організаційним та враховує відмінності у формах здійснення діяльності, що дозволило обґрунтувати диференційований характер формування лідерських якостей і визначити трансформацію лідерства від індивідуального до колективного.

3. Розроблено науково-методичний підхід до визначення впливу середовища функціонування на розвиток лідерських якостей самозайнятих осіб, який базується на виокремленні кризових, інституційно-регуляторних, функціонально-економічних, ресурсно-інфраструктурних і соціально-компетентнісних груп чинників та дозволяє визначати характер їх впливу на формування поведінкової моделі лідерства і встановлювати управлінські орієнтири розвитку залежно від типу впливу.

4. Запропоновано науково-методичний підхід щодо оцінювання рівня розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб, який базується на виокремленні чотирьох кластерів компетенцій (особистісно-поведінкових,

когнітивно-аналітичних, соціально-комунікаційних та управлінсько-організаційних) і передбачає розрахунок інтегрального показника рівня їх розвитку, що дозволяє визначити загальний рівень, виявити домінуючі та проблемні кластери компетенцій і сформувавши аналітичне підґрунтя для розроблення цільових заходів розвитку.

5. Розроблено модель формування лідерських якостей самозайнятих осіб на засадах саморегуляції та внутрішньої детермінації поведінки, яка ґрунтується на поєднанні психологічного, філософського та управлінського підходів, принципів стоїцизму та враховує особливості внутрішнього і зовнішнього локусів контролю, а також передбачає систематизацію лідерських компетенцій за визначеними кластерами, що сприяє формуванню здатності до самостійного прийняття рішень, стресостійкості та досягнення стабільних результатів діяльності.

6. Розроблено механізм управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб, який передбачає визначення дворівневої структури, його елементів та розкриття їх змісту, зокрема формування переліку лідерських якостей, визначення аксіом і принципів, висвітлення типових помилок, а також розроблення рекомендацій щодо адаптації механізму відповідно до особливостей діяльності самозайнятих осіб, що дозволяє врахувати принципи адаптації, інструменти розвитку, можливості їх використання, побудову підтримки та застосування аутсорсингу.

7. Запропоновано положення щодо використання інструментів тайм-менеджменту для розвитку лідерських якостей самозайнятої особи, які передбачають виділення часових горизонтів, формалізацію вимог до вибору інструментів та їх застосування відповідно до таких вимог, а також використання рольових функцій, що дозволяє формувати рекомендації щодо застосування паперових або електронних інструментів залежно від критеріїв їх вибору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аврелій М. Наодинці з собою; Марк Аврелій; пер. з грец. Р. Паранько. Львів : ЛНАМ, 2020. 288 с.
2. Алещенко В. І. Військово-соціальне управління : теорія і практика : підручник. Київ : Національний університет оборони України ім. Івана Черняховського, 2019. 284 с.
3. Андерсон Д. Д. Канбан : успішні еволюційні зміни для вашого технологічного бізнесу. Харків : Фабула, 2021. 244 с.
4. Барабаш О. О. Теоретичні та практичні засади лідерства керівника підприємства : адміністративно-правова характеристика. *Dictum factum*. 2023. № 2. С. 94–103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dicf_2023_2_15 (дата звернення: 01.04.2025).
5. Баюрчак Н. Харизматична влада у концепції Макса Вебера. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2023. № 5(65). С. 11–15.
6. Белікова Ю. В. Становлення та переваги емоційного лідерства. *Український соціум*. 2012. № 2. С. 7–16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Usoc_2012_2_3 (дата звернення: 16.02.2024).
7. Бойчук Ю. Д., Кузнєцов М. А., Кабусь Н. Д. Самоконтроль, самовладання та самоповага як підґрунтя лідерства майбутніх освітян. *Ментальне здоров'я*. 2025. № 3. URL: <https://journals.oneu.od.ua/index.php/mh/article/view/81/78> (дата звернення: 28.11.2025).
8. Буняк Н. Лідерство в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4327> (дата звернення: 30.12.2024).
9. Буяк Б. Феномен лідерства в історико-філософській ретроспективі. *Гуманітарний вісник Державного вищого навчального закладу «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди»*.

Педагогіка. Психологія. Філософія. 2015. № 36. С. 238–253. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gvpdpu_2015_36_31 (дата звернення: 08.05.2024).

10. Варга Н. І. Мотиваційний механізм розвитку самозайнятості населення. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Педагогіка. Соціальна робота.* 2015. Вип. 37. С. 20–22.

11. Витрати на персонал суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2013–2024). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm (дата звернення: 24.12.2025).

12. Вища та фахова передвища освіта в Україні. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.09.2025).

13. Внесок у неформальний сектор економіки. Портал видобувної галузі України. URL: https://eiti.gov.ua/ekonomichni-ta-socialni-efekti/vnesok-v-ekonomiku-ukrayini/vnesok_u_neformalnij_sektor_ekonomiki/ (дата звернення: 12.05.2025).

14. Гавловська Н., Рудніченко Є., Гарбузюк О. Креативність та креативний потенціал : структурно-змістовий аналіз і вплив на інноваційний розвиток. *Modeling the Development of the Economic Systems.* 2025. № 1. С. 394–400.

15. Гарбузюк О. Аналітичні дослідження інституційного середовища функціонування самозайнятих осіб в Україні. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.* 2026. Т. 352 № 2. С. 601–606.

16. Гарбузюк О. О. Лідерство у трактуванні основних теорій. *Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів* : зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. екон. форуму (м. Хмельницький, 4–5 груд. 2025 р.). Хмельницький : ХНУ, 2025. С. 238–241.

17. Гарбузюк О., Йолкін С. Управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб в умовах кризи. *Development Service Industry Management.* 2023. № 3. С. 111–115.

18. Гарбузюк О., Рудніченко Є. Склад механізму стратегічного управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб. *Development*

Service Industry Management. 2025. № 4. С. 22–32.

19. Гарбузюк О., Рудніченко Є., Гавловська Н. Розвиток концептуальних підходів до розуміння лідерства. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 2. С. 38–43.

20. Гарват О. Розвиток лідерського потенціалу самозайнятих осіб. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. № 352(2). С. 147–153.

21. Герасименко Ю. В., Підвальна О. Г. Менеджмент (базовий курс) : навч. посіб. Вінниця : ТОВ «Консоль». 2017. 256 с.

22. Герзон М. Лідерство через конфлікт : як лідери-посередники перетворюють розбіжності на можливості. Стокгольмська школа економіки. Київ : Наш формат. 2019. 344 с.

23. Гриньова М. В. Поняття «лідерські якості» у сучасному дискурсі лідерології. *Педагогічна наука і освіта у сучасному вимірі : проблеми та перспективи розвитку* : матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 17 травня 2024 р.) / за заг. ред. В. В. Ягоднікової. Одеса : ОНУ ім. Мечнікова, 2024. С. 28–31.

24. Гуменюк О. Г. Психологічний аналіз особистісних теорій лідерства. *Актуальні проблеми психології*. 2015. Вип. 43, т. 1. С. 97–103.

25. Гоулман Д., Бояціс Р., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера. Київ : Наш формат, 2019. 287 с.

26. Джордж Б., Сімс П.. Внутрішній компас : не зраджуй себе – і станеш лідером. Харків : Vivat. 2023. 304 с.

27. Додана вартість за витратами виробництва суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2013–2024). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (дата звернення: 24.12.2025).

28. Дослідження цифрових навичок українців. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/research> (дата звернення: 18.03.2026).

29. Друбецький С. Сучасні підходи до управління командами в

організаціях : міждисциплінарний огляд. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6381> (дата звернення: 18.12.2025).

30. Економічний енциклопедичний словник : У2 т. Т. 2 / За ред. С. В. Мочерного. Львів : Світ, 2006. 568 с

31. Епіктет. Енхейридїон і Фрагменти. Буенос-Айрес : Видавництво Юліяна Середяка, 1976. 103 с.

32. Замазій О., Карвацка Н., Броварний Е. Підприємницька активність самозайнятих осіб в Україні : аналітичний аспект та особливості обліку в умовах невизначеності та ризиків. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. № 352(2), С. 327–334.

33. Зарайський О. На дроблення бізнесу можуть вказувати 20 ознак – експерт розповів, що викликає підозри. URL: <https://mc.today/uk/na-droblennya-biznesu-mozhut-vkazuvati-20-oznak-ekspert-rozpoviv-shho-viklikaye-pidozri/> (дата звернення: 28.03.2026).

34. Ілон Маск : біографія та історія успіху Elon Musk «Засновник SpaceX, генеральний директор Tesla». URL: <https://worldbank.org.ua/4686-ilon-mask.html> (дата звернення: 12.02.2024).

35. Історія розвитку компанії Panasonic та життя її легендарного засновника Коносуке Мацусіта. Panasonic. URL: <https://www.panasonic.com/ua/corporate/news/articles/history-of-panasonic.html> (дата звернення: 07.03.2025).

36. Калашнікова С. А. Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету : основи та інструменти : навч. посіб. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 44 с.

37. Каменюк Ю. Роль керівника-лідера в формуванні організаційної культури. *Вісник Національного університету оборони України*. 2024. № 79(3). С. 40–50.

38. Карайман О. О., Афонін А. О. Тривимірна діаграма Ганта як графічне вирішення проблеми планування проектів з обмеженими ресурсами. *Наукові записки НаУКМА*. 2019. № 2. С. 50–55. URL:

<http://nrpcomp.ukma.edu.ua/article/view/185535> (дата звернення: 12.11.2025).

39. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010–2024). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (дата звернення: 21.12.2025).

40. Кількість найманих працівників в еквіваленті повної зайнятості у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у розрізі регіонів (2015–2023). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (дата звернення: 24.12.2025).

41. Клейтон Дж. Джефф Безос : людина, яка змінила бізнес. BBC News Україна. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-57713311> (дата звернення: 01.03.2025).

42. Ключові ознаки «дроблення бізнесу» з метою мінімізації податкових зобов'язань. Головне управління ДПС в Одеській області. URL: <https://od.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/962052.html> (дата звернення: 10.02.2026).

43. Кобера А. В. Організаційно-психологічні детермінанти лідерства в органах внутрішніх справ України : автореф. дис... канд. псих. наук. 19.00.06. Київ : Київський національний університет внутрішніх справ, 2008. 16 с.

44. Кожушко Л. Ф., Щербакова 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

45. Козаченко Г. В., Погорелов Ю. С., Білоусова А. Ю. Функції менеджменту розвитку підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2018. № 3(2). С. 54–57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_3%282%29__12 (дата звернення: 29.03.2025).

46. Кокун О. М. Психологічна структура лідерських якостей майбутнього офіцера. *Вісник Національного університету оборони України*. 2012. Вип. 4 (29). С. 170–174.

47. Крисько Ж. Проблема лідерства в сучасному менеджменті. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/>

journal/article/view/5082 (дата звернення: 28.12.2024).

48. Крупський О. П. Вплив стилю лідерства на характеристичні риси організаційної культури туристичних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2015. № 8. С. 253–260.

49. Куцеволова М. В. Розвиток самозайнятості населення як напрям регулювання ринку праці в Україні. *Академічний огляд*. 2019. № 1(50). С. 15–22.

50. Леськів Г., Левків Г., Гобела В. Характеристика самоменеджменту і його структурної сутності. *Соціально-правові студії*. 2021. Вип. 4(14). С. 132–136. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/4288/1/19.pdf> (дата звернення: 14.09.2024).

51. Лисий В. Діалектика як діалог і метод : критерій сутнісної єдності. *Вісник Львівського університету. Серія філософські науки*. 2013. Вип. 16. URL: <https://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/filos/article/view/1058> (дата звернення: 21.06.2024).

52. Лідерство та комунікації в організації : навч. посіб. / упор. Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.

53. Лутюк В. І., Гарбузюк О. О. Механізм мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства : умови, результати та перспективи впровадження. *Модернізація економіки : сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (17–18 квіт. 2025 р., м. Херсон – м. Хмельницький). Херсон : ХНТУ, 2025. С. 281–284.

54. Лях Ю. Лідерство в публічному управлінні : перспективи розвитку в Україні. *Університетські наукові записки*. 2022. № 3(87). С. 106–115.

55. Маковський О. К. Формування лідерських якостей майбутніх офіцерів : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 20.02.02. Хмельницький : Національна академія прикордонних військ України ім. Богдана Хмельницького, 2002. 18 с.

56. Мараховська Н. В. Педагогічні умови формування лідерських якостей майбутніх учителів у процесі навчання дисциплін гуманітарного

циклу : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Харків : Харк. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди, 2009. 22 с.

57. Марк Цукерберг : біографія та історія успіху Mark Zuckerberg співзасновник компанії Meta. URL: <https://worldbank.org.ua/4684-mark-tsukerberg.html> (дата звернення: 11.08.2024).

58. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 88–91.

59. Марова С. Ф. Особливості використання інструментів лідерства у воєнні та мирні часи. *Центральноукраїнський вісник права та публічного управління*. 2024. № 2. С. 50–58.

60. Матіщак Ю. Характеристика поняття «розвиток підприємства» та його зв'язку з іншими економічними категоріями. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2015. № 3. С. 102.

61. Меткалф М. Лідерські компетенції для майбутнього. URL: <http://www.management.com.ua/notes/top-leadership-skills-for-the-future.html> (дата звернення: 24.09.2024).

62. Мульгіна О. В. Сучасний стан правового регулювання самостійної зайнятості в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право*. 2022. Вип. 74, ч. 1. С. 191–195.

63. Новікова М. М., Боровик М. В., Писаревський І. М., Волкова М. В., Догадіна В. Ю. Особливості формування організаційного механізму управління розвитком трудового потенціалу підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2022. №8. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2022/8/8190> (дата звернення: 12.10.2025).

64. Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за видами економічної діяльності (2013–2024). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm (дата звернення: 24.12.2025).

65. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за видами економічної діяльності

(2010-2024). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (дата звернення: 24.12.2025).

66. Остапенко Ю. А. Правове регулювання трудової діяльності самозайнятих осіб в Україні : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.05. Київ : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2017. 20 с.

67. Паламарчук В. А., Пристайко О. П. Типологія форм самозайнятості. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2010. Вип. 25. С. 201–204. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2010_25/palamarchuk.pdf (дата звернення: 29.03.2024).

68. Панасенко А. Впевнений та доступний : 5 особливостей поведінки лідерів. URL: <https://happymonday.ua/5-osoblyvostej-povedinky-lideriv> (дата звернення: 14.05.2025).

69. Панченко В. Г., Резнікова Н. В., Іващенко О. А., Русак Д. М. Гіг-економіка як середовище трансформації міжнародного ринку праці. *Інвестиції : практика та досвід*. 2024. № 4. С. 12–18. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3019> (дата звернення: 14.02.2025).

70. Пищик О. В. Розвиток навичок самолідерства засобами комунікативної культури. *Сучасні досягнення в науці та освіті* : зб. праць XIX Міжнар. наук. Конф. (м. Нетанія (Ізраїль). – м. Хмельницький, 29 вер. – 6 жовт. 2024 р.). Нетанія (Ізраїль). – Хмельницький : ХНУ, 2024. С. 48–51.

71. Підлісна Т. В. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. *Право та державне управління*. 2021. № 2. С. 158–164.

72. Погорелов Ю. С. Способи розвитку підприємства : умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84.

73. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 22.05.2025).

74. Прилепа Н. В. Лідерство в системі управління підприємством. *Herald*

of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2019. № 5. С. 184–187.

75. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2016. 150 с.

76. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 12.05.2024).

77. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 р. № 5067-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 12.05.2024).

78. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 28.08.2025 р. № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17> (дата звернення: 21.02.2025).

79. Проект Закону про внесення змін до Кодексу законів про працю України щодо встановлення ознак наявності трудових відносин : від 18.07.2025 р. № 13507. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/56799> (дата звернення: 24.08.2025).

80. Ратманн Ч. Стоїчний підхід до лідерства, етики та прибутку. URL: <https://ua.linkedin.com/pulse/stoic-approach-leadership-ethics-profit-charles-rathmann?tl=uk> (дата звернення: 16.06.2024).

81. Рогов В.Г. Економічна природа розвитку підприємства. *Механізм регулювання економіки.* 2017. № 3. С. 85–94. URL: https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_34/Viacheslav_H_RogovThe_Economic_Nature_of_Corporate_Development.pdf (дата звернення: 11.04.2025).

82. Розвиток лідерських компетенцій менеджерів. URL: <https://epsgroup.pro/ua/Edutainment/business-psychology/rozvitok-liderskih-kompetenczij-menedzheriv> (дата звернення: 26.11.2025).

83. Рудніченко Є., Гавловська Н., Гарбузюк О. Інноваційний розвиток : теоретичний базис. *Формування ефективної системи управління та публічного адміністрування в умовах транзитивної економіки* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Харків, 21 верес. 2022 р.). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. С. 75–78.

84. Семів Л. К., Демкович Т. М. Тіньова зайнятість : особливості та виклики для України в контексті забезпечення соціальної безпеки. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2023. № 2(160). С. 56–60.
85. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство : навч. посібн. / за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ : «ЛілеяНВ». 2015. 296 с.
86. Скибінський О. С., Солярчук Н. Ю. Передумові та перспективи розвитку фрілансу в Україні. *Економіка : реалії часу*. 2013. № 2(7). С. 223–227. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2013/No2/223-227.pdf> (дата звернення: 21.07.2024).
87. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи керівника : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 192 с.
88. Скрипка А. К. Методологічні аспекти формування лідерського потенціалу в сучасному управлінні. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 11(221). С. 113–122.
89. Смірнов О. Стоїцизм як практичний посібник для розробників програмного забезпечення. URL: <https://dou.ua/forums/topic/57218/> (дата звернення: 22.02.2026).
90. Сорокопуд М. Є. Зародження та розвиток «теорії рис» політичного лідерства. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*. 2015. Vol. III(10), № 64. С. 37–39.
91. Соціально-економічні проблеми управління бізнесом : монографія / за заг. ред. А. С. Панчук, Н. С. Ляліної. Харків : вид-во ФОП Федорко, 2021. 303 с.
92. Стадник В. В., Любка В. В. Типологія лідерських моделей серед самозайнятих : зв'язок з ефективністю бізнес-процесів та сталим розвитком регіонів. *Modern Development of Economic Systems*. 2025. № 3. С. 364–371.
93. Стебельська О. Практики стоїцизму й духовні орієнтири людини в сучасному світі. *Вісник Львівського університету. Серія філософські науки*. 2020. № 25–26. С. 32–47.

94. Сторожев Р. І. Стан дослідження проблеми лідерства у вітчизняній та зарубіжній літературі. *Держава та регіони. Серія : Державне управління*. 2017. № 3(59). С. 21–25.

95. Сурай І. Г. Особливості дослідження феномену лідерства в публічному управлінні (методологічний аспект). *Науковий вісник : Державне управління*. 2020. № 3 (5). С. 216–227.

96. Таран-Лала О. М., Іщейкін Т. Є., Іщейкін Є. В. Еволюція науково-теоретичних поглядів на поняття та роль лідерства в управлінні сучасним підприємством. *Бізнес-навігатор*. 2021. № 3. С. 44–50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2021_3_9 (дата звернення: 28.03.2025).

97. Тренди української фонономіки під час великої війни. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/foronomics-2024> (дата звернення: 22.12.2025).

98. Усіченко І., Лисенко Т., Мироненко М. Гуру сучасного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2024 № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3766> (дата звернення: 15.08.2025).

99. Федорін В. Бізнесмен у пошуках сенсу. URL: <https://forbes.ua/leadership/biznesmen-u-poshukakh-sensu-03012021-823> (дата звернення: 15.08.2025).

100. ФОП Гича Андрій Сергійович. URL: <https://compliance-pro.ligazakon.net/person-document/37ab8b94-a933-489c-a89a-2ce7bc2acc90/dashboard> (дата звернення: 17.06.2025).

101. ФОП Глухенький Олексій Олександрович. URL: <https://compliance-pro.ligazakon.net/person-document/b5c06310-ca45-48f7-b4cf-52b5479d3da5/dashboard/fop/entrepreneur-info> (дата звернення: 17.06.2025).

102. ФОП Гранчук Микола Васильович. URL: <https://compliance-pro.ligazakon.net/person-document/1e468f1a-ae82-4fa7-bbd2-bdc7a373abfa/dashboard> (дата звернення: 17.06.2025).

103. ФОП Івахова Анастасія Олександрівна. URL: <https://compliance-pro.ligazakon.net/person-document/19a6b01c-685a-4dff-b020-fabe88532cea/dashboard/fop/fop-statements> (дата звернення: 17.01.2026).

104. ФОП Камінська Оксана Василівна. URL: <https://compliance-pro.ligazakon.net/person-document/826698f8-ab54-41bb-bb7f-f2af7f7a2a3d/dashboard/fop/fop-statements> (дата звернення: 25.10.2025).
105. ФОП Карасьова Анастасія Олександрівна. URL: <https://compliance-pro.ligazakon.net/person-document/47b51a25-7a33-4dab-9d30-6e545529f75c/dashboard> (дата звернення: 17.01.2026).
106. ФОП Цимбалістий Юрій Васильович. URL: <https://compliance-pro.ligazakon.net/person-document/70df20b4-1436-45e7-9948-ff17c0883a56/dashboard> (дата звернення: 17.01.2026).
107. Хвойницька-Перейма Х. М. Феномен сучасного стоїцизму : чи можлива етика без метафізики. *Humanities Studies*. 2022. № 12(89). С. 53–59. URL: <https://humstudies.com.ua/article/view/266465> (дата звернення: 15.08.2025).
108. Цифрова грамотність населення України, 2019 рік. URL: https://osvita.diiia.gov.ua/uploads/0/585-cifrova_gramotnist_naselenna_ukraini_2019_compressed.pdf (дата звернення: 18.03.2026).
109. Цифрова грамотність населення України, 2021 рік. URL: https://osvita.diiia.gov.ua/uploads/0/2625-doslidzenna_2021_ukr.pdf (дата звернення: 18.03.2026).
110. Цифрова грамотність населення України, 2023 рік. URL: https://osvita.diiia.gov.ua/uploads/1/8800-ua_cifrova_gramotnist_naselenna_ukraini_2023.pdf (дата звернення: 18.03.2026).
111. Цифрова грамотність населення України, 2025 рік. URL: https://osvita.diiia.gov.ua/uploads/3/16239-povna_doslidzenna_cifrovoi_ta_si_gramotnosti_v_ukraini_2025_pptx_pptx.pdf (дата звернення: 18.03.2026).
112. Чернякова О. В., Гришко О. Д., Палій А. М. Коучинг і тренінг як інструменти розвитку лідерських якостей. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Психологія*. 2025. Вип. 1. С. 106–111.
113. Чорнобай О. Феномен Цицерона : теорія і практика риторичної аргументації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія : Юридичні науки. 2017. № 865. С. 147–154.

114. Шевченко Л. Ю. Сучасні підходи до наукового вивчення лідерства. *Актуальні проблеми психології*. 2013. № 9. URL: <http://www.apppsychology.org.ua/data/jrn/v6/i9/56.pdf> (дата звернення: 08.04.2025).
115. Шевченко Ю. В., Сівашенко Т. В. Харизматичне лідерство в антикризовому управлінні потенціалом підприємства. *Молодий вчений*. 2014. № 8(2). С. 61–64. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_8\(2\)_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_8(2)_16) (дата звернення: 26.04.2025).
116. Шевчук Д. Стоїцизм як філософія екзистенційної стійкості. *Науковий журнал «Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : «Філософія»*. 2023. № 24. С. 55–60. URL: <https://journals.oa.edu.ua/Philosophy/article/view/3877/3525> (дата звернення: 10.09.2025).
117. Що таке Канбан. URL: <https://brainrain.com.ua/uk/shcho-take-kanban/> (дата звернення: 24.11.2025).
118. Щупіпенко Я. В., Кубіцький С. О. Розвиток і формування лідерських компетентностей менеджерів в умовах ІТ-бізнесу. *Стратегічні напрямки розвитку науки : фактори впливу та взаємодії* : зб. наук. праць з матеріалами VII Міжнар. наук. конф. (м. Черкаси, 26 вер. 2025р.). Вінниця : ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2025. С. 52–63. URL: <https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/issue/view/26.09.2025/62> (дата звернення: 11.12.2025)
119. Як пробудити в команді найкращі риси та додати їй сили? Інструменти, якими користуються Воррен Баффет, Говард Шульц та інші лідери. URL: <https://forbes.ua/lifestyle/yak-probuditi-v-komandi-naykrashchi-risi-ta-dodati-iy-sili-instrumenti-yakimi-koristuyutsya-vorren-baffet-govard-shults-ta-inshi-avtenticni-lideri-12022023-11527> (дата звернення: 11.12.2025).
120. Яцко Т., Борщ Г. Виявлення місцевих лідерів. Розбудова спроможності НАДУ для відкритого місцевого самоврядування. NISPAsee, 2017. URL: https://www.nispa.org/files/publications/training/Identification_Local_LeadersUA.pdf (дата звернення: 28.04.2025).
121. Akturk M. S., Erhun F. An overview of design and operational issues of kanban systems. *International Journal of Production Research*. 1999. Vol. 37, Iss. 17.

URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/002075499189808> (дата звернення: 24.11.2025).

122. Ansley M. E., Graen G. B. Dyadic Relationships and Organizational Effectiveness. *The Academy of Management Review*. 1984. № 9(2). P. 198–206.

123. Armstrong H. Feeling the pressure : new research reveals true effects of self-employment on stress. *Bayes Business School*. 2026. 28 January. URL: <https://www.bayes.citystgeorges.ac.uk/news-and-events/news/2026/january/new-research-reveals-the-true-extent-of-self-employment-on-stress> (дата звернення: 07.03.2026).

124. Asante E. A., Affum-Osei E. Entrepreneurship as a career choice : The impact of locus of control on aspiring entrepreneurs' opportunity recognition. *Journal of Business Research*. 2019. № 98. P. 227–235. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296319300979?utm_source (дата звернення: 02.12.2025).

125. Bachmann R., Gonschor M., Milasi S., Mitra A. Technological progress and the dynamics of self-employment : Worker-level evidence for Europe. *International Labour Review*. 2025. № 164(2). P. 1–23. URL: <https://en.ilr-rit.org/article/pubid/18844/> (дата звернення: 18.12.2025).

126. Bales R. F. Interaction Process Analysis : A Method for the Study of Small Groups. Cambridge : Addison-Wesley Press, 1951. 203 p. URL: <https://archive.org/details/interactionproce00bale/page/203/mode/1up> (дата звернення: 17.01.2025).

127. Bass B. M. The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership Studies*. 2000. № 7(3). P. 18–40.

128. Bass B. M., Avolio B. J. Manual : The Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, California : Consulting Psychologists Press, 1991. 160 p.

129. Bass B. M., Riggio R. E. Transformational Leadership. New York : Psychology Press, 2005. 296 p.

130. Bennis W. On Becoming a Leader : The Leadership Classic. Revised and updated ed. New York : Basic Books, 2017. 295 p.

131. Bezos J. P. Letter to Shareholders. *Amazon Staff*. 2017, April 17 URL: <https://www.aboutamazon.com/news/company-news/2016-letter-to-shareholders> (дата звернення: 23.12.2025).

132. Blau D. M. Self-employment and self-selection in developing country labor markets. *South. Econ.* 1985. Vol. 52, № 2. P. 351–363.

133. Bogardus E. S. *Leaders and leadership*. New York : Appleton-Century-Crofts, 1934. 325 p. URL: <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.34263/page/n3/mode/2up> (дата звернення: 12.01.2025).

134. Bolden R., Jones S., Davis H., Gentle P. *Development and Sustaining Shared Leadership in Higher Education : Stimulus paper*. London : LFHE, 2015. 47 p.

135. Box M., Gratzner K., Lin X. Self-employment, corruption, and property rights : a comparative analysis of European and CEE economies. *SN Business & Economics*. 2023. Vol. 3. № 8. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s43546-022-00390-4> (дата звернення: 17.10.2025).

136. Boyatzis R. E., Goleman D., Rhee K. S. Clustering competence in emotional intelligence : Insights from the Emotional Competence Inventory. *The handbook of emotional intelligence : Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* / ed. by R. Bar-On, J. D. A. Parker. San Francisco : Jossey-Bass /Wiley, 2000. P. 343–362.

137. Brieger S., Kruse S., Potter J. *The Job Quality of Self-Employment in Europe : A Longitudinal Perspective*. Paris : OECD Publishing, 2025. 73 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/07/the-job-quality-of-self-employment-in-europe_af6d4bce/646e6778-en.pdf (дата звернення: 11.02.2026).

138. Brockhaus R. H. Sr. The psychology of the entrepreneur. In : *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Ed. by Calvin A. Kent, Donald L. Sexton, Karl H. Vesper. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1982. P. 39–57.

139. Brown B. *Dare to Lead : Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts*. London : Random House, 2018. 320 p.

140. Burns J. M. Leadership. New York : Harper & Row, 1978. 530 p.
141. Carson J. B., Tesluk P. E., Marrone J. A. Shared leadership in teams : An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*. 2007. № 50(5). P. 1217–1234.
142. Cirillo F. The Pomodoro Technique The Acclaimed Time-Management System That Has Transformed How We Work. Redfern : Currency, 2018. 160 p.
143. Competency framework 2025. URL: <https://wmo.int/sites/default/files/2025-08/COMPETENCY%20FRAMEWORK.pdf> (дата звернення: 14.02.2026).
144. Congregado E., Carmona M., Rubino N. Self-employment and unemployment : evidence from OECD countries. *Labour Economics Working Paper*. 2024. URL: https://aeet.eu/wp-content/uploads/2024/12/LEWP_0003.pdf (дата звернення: 05.12.2025).
145. Cuadros A., Cuestas J. C., Martín-Montaner J. Self-employment convergence in Europe : The role of migration. *PLOS ONE*. 2021. Vol. 16, № 4. URL: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0250182> (дата звернення: 08.12.2025).
146. Daft R. L. The Leadership Experience. Boston, MA : Cengage Learning, 2017. 528 p.
147. Dalio R. Principles : Life and Work. New York : Simon & Schuster, 2017. 592 p.
148. Dansereau F., Graen G., Haga W. J. A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations : A Longitudinal Investigation of the Role Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1975. № 13(1). P. 46–78.
149. Denis J.-L., Langlely A., Sergi V. Leadership in the plural. *The Academy of Management Annals*. 2012. № 6(1). P. 211–283.
150. Evans D.S., Jovanovic B. An estimated model of entrepreneurial choice under liquidity constraints. *Political Econ*. 1989. P. 808–827.
151. Fiedler F. E. A Theory of Leadership Effectiveness. New York :

McGraw-Hill, 1967. 303 p.

152. Fisher R., Sharp A. *Lateral Leadership : Gone When You Are Not the Boss*. London : HarperColins Business, 2004. 230 p.

153. Global Entrepreneurship Monitor. *Entrepreneurial Behaviour and Attitudes. Ukraine 2024*. URL: <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/gem-ukraine> (дата звернення: 21.12.2025).

154. *Global Leadership Forecast 2025 : Insights and Trends*. URL: <https://media.ddiworld.com/research/global-leadership-forecast-2025-report.pdf> (дата звернення: 14.02.2026).

155. Goldsby M. G., Goldsby E. A., Neck C. B., Neck C. P., Mathews R. *Self-Leadership : A Four Decade Review of the Literature and Trainings. Administrative Sciences*. 2021. № 11(1). URL: <https://www.mdpi.com/2076-3387/11/1/25> (дата звернення: 09.11.2025).

156. Goleman D. *Emotional Intelligence : Why It Can Matter More than IQ*. New York : Bantam Books, 1995. 352 p.

157. Hallenbeck G. *Lead 4 Success : Learn the Essentials of True Leadership*. Greensboro, North Carolina : Center for Creative Leadership, 2017. 288 p.

158. Harwida G., Novilia E., Winarno A. *Stoic management and philosophy : resilience and stress management in the workplace. International Journal of Integrative Sciences*. 2024. №. 3. P. 1191–1200. URL: <https://www.mendeley.com/catalogue/a1e68e60-94c5-3439-a57b-4c63d4fb3850/> (дата звернення: 14.12.2025).

159. Hersey P., Blanchard K. H. *Life Cycle Theory of Leadership. Training & Development Journal*. 1969. № 23(5), P. 26–34.

160. Hersey P., Blanchard K. H. *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1977. 360 p.

161. Higgins M. *Using the Star technique to shine at job interviews : a how-to guide*. URL: <https://www.theguardian.com/careers/careers-blog/star-technique-competency-based-interview> (дата звернення: 25.10.2025).

162. Hill L. A., Gabarro J. J., Kotter J. P. Leadership for New Managers. Business Fundamentals as Taught at the Harvard Business School. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press, 1998. 86 p.
163. Hollander E. P. Conformity, Status, and Idiosyncrasy Credit. *Psychological Review*. 1958. Vol. 65. № 2. P. 117–127.
164. Hollander E. P. Leadership Dynamics : A Practical Guide to Effective Relationships. New York : Free Press, 1978. 201 p.
165. Hollander, E. P., Julian, J. W. Contemporary Trends in the Analysis of Leadership Processes. *Psychological Bulletin*. 1969. Vol. 71, № 5. P. 387–397.
166. House R. J., Mitchell T. R. Path-Goal Theory of Leadership. Seattle, Washington : University of Washington, 1975. 22 p.
167. Huang C. C., Kusiak A. Overview of Kanban systems. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*. 1996. Vol. 9. P. 169–189.
168. IKEA : історія створення та успіху ІКЕА. URL: <https://www.worldbank.org.ua/4692-ikea.html> (дата звернення: 18.06.2025).
169. ILO Modelled Estimates database (ILOEST), *International Labour Organization* (ILO). 2026, January 17. URL: <https://ilostat.ilo.org/methods/concepts-and-definitions/ilo-modelled-estimates/> (дата звернення: 01.03.2026).
170. Jones C. V. The Three-Dimensional Gantt Chart. *Operations Research*. 1988. Vol. 36, № 6. P. 891–903.
171. Kellis D. S., Ran B. Modern Leadership Principles for Public Administration : Time to Move Forward. *Journal of Public Affairs*. 2013. Vol. 13, № 1. P. 130–141.
172. Kiplimo J. J. C. Self-Leadership : The Foundation of Every Leadership Practice. *African Journal of Emerging Issues*. 2023. Vol. 5, № 11. P. 71–81. URL: <https://ajoeijournal.org/sys/index.php/ajoei/article/view/461> (дата звернення: 22.11.2025).
173. Kirkpatrick S. A., Locke E. A. Leadership : Do Traits Matter? *Academy of Management Executive*. 1991. Vol. 5, № 2. P. 48–60.
174. Kotter J. P. A Force for Change : How Leadership Differs from

Management. New York : Free Press, 1990. 192 p.

175. Kotter J. P. John Kotter on What Leaders Really Do. Boston : Harvard Business School Press, 1999. 184 p.

176. Kotter J. P. Leading Change. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 187 p.

177. Kotter J. P. Matsushita Leadership : Lessons from the 20th Century's Most Remarkable Entrepreneur. New York : Free Press, 1997. 302 p.

178. Lewin K., Lippitt R., White R. K. Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*. 1939. Vol. 10, № 2. P. 271–299.

179. Lipman-Blumen J. Connective Leadership : Managing in a Changing World. New York : Oxford University Press, 2000. 405 p.

180. Mason D. Competency-based interviews. URL: <https://www.prospects.ac.uk/careers-advice/interview-tips/competency-based-interviews> (дата звернення: 25.10.2025).

181. Matsushita K. Practical Management Philosophy. Kyoto : PHP Institute, 2011. 112 p.

182. Maxwell J. C. Developing the Leader Within You 2.0. London : HarperCollins Leadership, 2019. 224 p.

183. Mintzberg H. Retrospective Commentary on the Manager's Job : Folklore and Fact. *Harvard Business Review on Leadership*. Boston : Harvard Business School Press, 1998. P. 29–32.

184. Morgenstern J. Time Management from the Inside Out : The Foolproof System for Taking Control of Your Schedule – and Your Life. New York : Holt Paperbacks, 2004. 304 p.

185. Morita A., Reingold E. M., Shimomura M. Made in Japan : Akio Morita and Sony. New York : E. P. Dutton, 1986. 309 p.

186. Nasrudin A. Levels of Hierarchy : Definition and Brief Explanation. *Penpoin*. 2025. January 27. URL: <https://penpoin.com/levels-of-hierarchy/> (дата звернення: 14.04.2025).

187. Neck C. P., Houghton J. D. Two decades of self-leadership theory and research : Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*. 2006. № 21(4). P. 270–295.

188. Northouse P. G. Leadership : Theory and Practice. Thousand Oaks, California : SAGE Publications, 2021. 600 p.

189. OECD Skills Outlook 2025 : Building the Skills of the 21st Century for All. Paris : OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/12/oecd-skills-outlook-2025_ac37c7d4/26163cd3-en.pdf (дата звернення: 14.02.2026).

190. Paulini B. Stoic Principles in Modern Stress Management : A Conceptual Intervention Framework for Leaders. *Social Science Research Network*. 2025. April 23. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=6139347 (дата звернення: 06.02.2026).

191. Pavlovic Z. M. Understanding Self-Leadership Helps Build Winning Strategies for Fulfilling Jobs and Lives. *ACRP*. 2022. September 12. URL: <https://acrpn.net.org/2022/09/12/understanding-self-leadership-helps-build-winning-strategies-for-fulfilling-jobs-and-lives> (дата звернення: 04.12.2025).

192. Ramachandran K. K., Karthick K. K. Gantt Chart : An Important Tool of Management. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*. 2019. Vol. 8, Iss. 7C. P. 140–142.

193. Salas-Velasco M. Propensity for Self-Employment in a Model of Occupational Choice : Evidence from a Cohort of Recent University Graduates in Spain. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 4. Article 3400. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/4/3400> (дата звернення: 04.06.2024).

194. Sanfilippo M. Shared Leadership : How Modern Businesses Run Themselves. *Business News Daily*. 2024. URL: <https://www.businessnewsdaily.com/135-shared-leadership-social-media-fuel-business-growth.html> (дата звернення: 02.02.2025).

195. Schachter H. The Stoic Manager : Embracing Stoicism and Empathy for Better Results. *The Globe and Mail*. 2025. June 23. URL:

<https://www.theglobeandmail.com/business/careers/management/article-the-stoic-manager-embracing-stoicism-and-empathy-for-better-results/> (дата звернення: 02.02.2025).

196. Sharov V., Garafonova O., Dvornyk I., Bilan, S. Business Model Innovation in E-Commerce : Ethical Business Leadership Through Service Architecture Diversification. *Business Ethics and Leadership*. 2026. Vol. 10, Iss. 1. P. 41–65. URL: <https://armgpublishing.com/journals/bel/volume-10-issue-1/article-3/> (дата звернення: 05.14.2026).

197. Shelton B. What Is Self-Leadership? Why It May Be the Key to Helping You Find Your Hard Hard Work. *Linkedin*. URL: <https://ua.linkedin.com/pulse/what-self-leadership-why-may-key-helping-you-find-shelton-рmp-acc-1ndze?tl=uk> (дата звернення: 28.11.2025).

198. Shonk K. What Is Collective Leadership? Harvard Law School, 2024. URL: <https://www.pon.harvard.edu/daily/leadership-skills-daily/what-is-collective-leadership/> (дата звернення: 04.02.2025).

199. Solo Self-Employment and Lack of Paid Employment : An Occupational Perspective across EU Countries. Geneva : International Labour Organization, 2022. URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/documents/publication/wcms_837900.pdf (дата звернення: 20.11.2025).

200. Spillane J. P. Distributed Leadership. San Francisco : Jossey-Bass, 2006. 144 p.

201. Stogdill R. M. Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research. New York: Free Press, 1981. 856 p.

202. Stogdill R. M. Personal Factors Associated with Leadership : A Survey of the Literature. *Journal of Psychology*. 1948. Vol. 25, № 1. P. 35–71.

203. Stogdill R. M. Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research. New York : Free Press, 1974. 613 p.

204. Tannenbaum R., Weschler I. R., Massarik F. Leadership and Organization : A Behavioral Science Approach. New York : McGraw-Hill, 1961. 472 p.

205. Terrill M. When Self-Leadership Turns Self-Destructive. *Arizona State University News*. 2025. January 10. URL: <https://news.asu.edu/20250110-business-and-entrepreneurship-when-selfleadership-turns-selfdestructive> (дата звернення: 23.11.2025).

206. The 3 Levels of Management : Definition, Examples, and FAQs. 2023. December 24. URL: <https://thembains.com/levels-of-management/> (дата звернення: 23.11.2025).

207. UNICEF's Competency Framework. New York : UNICEF, 2023. URL: https://www.unicef.org/careers/media/1041/file/UNICEF%27s_Compentency_Framework.pdf (дата звернення: 14.02.2026).

208. Van den Berg B. J. Leadership Without Limits : The Relevance of Self-Leadership and Informal Leadership. *Journal of Leadership and Governance*. 2025. Vol. 4, № 1. URL: <https://gprjournals.org/journals/index.php/jlg/article/view/315> (дата звернення: 28.11.2025).

209. Wakode R. B., Raut L. P., Talmale P. Overview on Kanban Methodology and Its Implementation. *International Journal for Scientific Research & Development*. 2015. Vol. 3, Iss. 2. P. 2518–2521.

210. Weber T. Self-Employment in the EU : Job Quality and Developments in Social Protection. Luxembourg : Publications Office of the European Union; Eurofound, 2024. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/self-employment-eu-job-quality-and-developments-social-protection> (дата звернення: 10.10.2025).

211. What Is Leadership? Center for Creative Leadership. URL: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/what-is-leadership-a-definition/> (дата звернення: 02.12.2025).

212. Willink J. Strategy and Tactics : Field Manual. Expanded ed. New York : St. Martin's Press, 2023. 352 p.

213. Wilson J. M. Gantt Charts : A Centenary Appreciation. *European Journal of Operational Research*. 2003. Vol. 149, Iss. 2. P. 430–437.

214. Wilson S. J. Time Management Strategy : The Secrets of Successful

People Revealed : The Habits of the Best Entrepreneurs, the Most Famous Billionaires, the Great Athletes and Celebrities. Seattle : Independently Published, 2020. 129 p.

215. Winston B. E., Patterson K. An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*. 2006. Vol. 1, No. 2. P. 6–66. URL: https://www.researchgate.net/publication/282715619_An_integrative_definition_of_leadership (дата звернення: 02.14.2025).

216. WJP Rule of Law Index 2025 : Ukraine. URL: <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/country/2025/Ukraine/> (дата звернення: 02.03.2026).

217. Yukl G. A. Leadership in Organizations. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall, 2013. 528 p

218. Zaleznik A. Managers and leaders : Are they different? *Harvard Business Review*. 1992. Vol. 70, № 2. P. 126–135.

219. Zosym M. Leadership Theories. URL: <https://www.maxzosim.com/leadership-theories/> (дата звернення: 10.11.2025).

Додаток А



**ХМЕЛЬНИЦЬКА МІСЬКА РАДА
ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ**

вул. Героїв Маріуполя, 3, м. Хмельницький, 29000
тел (0382) 76-50-05, 76-50-86 факс 76-43-54
E-mail: rada@khm.gov.ua, http://khm.gov.ua
Код ЄДРПОУ 04060772

від 16.09.25 № 1821
на № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Гарбузюк Олександри Олександрівни

«Управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб»

Результати дослідження Гарбузюк Олександри Олександрівни детально проаналізовані керівництвом Хмельницької міської ради та можуть використовуватись у практичній діяльності.

Особливої уваги заслуговує модель формування лідерських якостей самозайнятих осіб на засадах саморегуляції та внутрішньої детермінації поведінки, яка ґрунтується на систематизації кластерів компетенцій, згрупованих за функціональними блоками (особистісно-поведінкові, когнітивно-аналітичні, соціально-комунікаційні, управлінсько-організаційні), що забезпечують ефективне самоуправління, адаптивність та стійкість в динамічному бізнес-середовищі. Такий підхід доцільно використовувати у процесі розвитку підприємницьких навичок населення Хмельницької територіальної громади.

Міський голова



Олександр СИМЧИШИН

ФІЗИЧНА ОСОБА-ПІДПРИЄМЕЦЬ
ГЛУХЕНЬКИЙ ОЛЕКСІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

м. Хмельницький, вул.Інститутська, будинок 6, к301

№ 7 від 09.09.2025

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Гарбузюк Олександрі Олександрівни

«Управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб»

Результати дослідження Гарбузюк Олександрі Олександрівни детально проаналізовані ФОП Глухеньким Олексієм Олександровичем та можуть використовуватись у практичній діяльності. Необхідно відмітити потенціал практичної реалізації механізму стратегічного управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб, а також формування положень щодо адаптації такого механізму до особливостей діяльності самозайнятої особи, що включають принципи такої адаптації, узагальнений перелік інструментів розвитку лідерських якостей, можливості використання кожного із виділених інструментів для розвитку кожної із розглянутих лідерських якостей самозайнятої особи.

Фізична особа-підприємець



О. О. ГЛУХЕНЬКИЙ

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ**
“НОВІ ЗВЕРШЕННЯ”

29000 м. Хмельницький
Вулиця Свободи 8-А кв46
тел/факс +380933015300
e-mail : viktoroli09@gmail.com

код 42924046
IBAN UA913052990000026001016006636
АТ КБ «ПРИВАТБАНК» МФО 305299

№17 від 28.05.2025 року

Довідка
про впровадження результатів дисертаційної роботи
Гарбузюк Олександри Олександрівни
«Управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб»

Результати дослідження Гарбузюк Олександри Олександрівни щодо управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб, знайшли практичне застосування у діяльності ТОВ «НОВІ ЗВЕРШЕННЯ».

Має теоретичну і практичну цінність розроблений у дисертації науково-методичний підхід щодо використання інструментів тайм-менеджменту у розвитку лідерських якостей персоналу, що дозволяє удосконалити процеси управління товариством.

Директор



О.В. Машинський



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Інститутська 11, Хмельницький-16, 29016, тел.: (0382) 67-02-76, факс: (0382) 67-42-65
 e-mail: centr@khmnu.edu.ua, код ЄДРПОУ 02071234

20.04.26 № 035/34

На № _____ від _____

Довідка

Видана здобувачці кафедри менеджменту та адміністрування Гарбузюк Олександрі Олександрівні про те, що вона у процесі виконання дисертаційної роботи на тему «Управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб» приймала участь у виконанні науково-дослідної теми «Формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства» (номер державної реєстрації: 0125U003350).

Керівник наукової розробки – д.е.н., професор Рудніченко Є.М.

Проректор з наукової роботи

Хмельницького національного університету



Олег СИНЮК

Завідувач сектору науково-дослідної частини

Галина ДЕГОДІУК



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Інститутська 11, Хмельницький-16, 29016, тел.: (0382) 67-02-76, факс: (0382) 67-42-65
 e-mail: centr@khmnu.edu.ua, код ЄДРПОУ 02071234

20.04.26 № 122/32

На № _____ від _____

Довідка

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Гарбузюк Олександри Олександрівни

«Управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб»

Результати наукового дослідження Гарбузюк Олександри Олександрівни знайшли теоретичне та практичне застосування у освітньому процесі Хмельницького національного університету при підготовці навчально-методичних матеріалів та викладанні освітньої компоненти «Комунікативні технології в професійній діяльності».

Використання результатів дисертаційної роботи Гарбузюк Олександри Олександрівни є доцільним, сприяє якісній підготовці здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент», а також поглибленому оволодінню ними знань з менеджменту.

Проректор з науково-педагогічної роботи
 Хмельницького національного
 університету



Віктор ЛОПАТОВСЬКИЙ

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Розвиток концептуальних підходів до розуміння лідерства ХІХ–ХХ ст.*

Основні теорії	Характеристика	Прихильники	Праці
1	2	3	4
Героїчна або теорія видатних особистостей	Ця теорія розглядає лідера як героя, здатного змінити хід історії завдяки своїм винятковим якостям. Здатність до лідерства є вродженою	Карлейль Т. (Carlyle T.) підкреслював, що «історія світу – це історія великих людей» Гальтон Ф. (Galton F.) досліджував спадкове підґрунтя лідерів і припускав, що «видатна людина» повинна мати «видатних родичів»	Carlyle T. On Heroes, Hero-worship and the Heroic in History, 1840 Galton F., Hereditary Genius, 1869
Харизматичне лідерство	Харизматичні лідери володіють особливим даром впливати на людей через своє бачення, емоційний зв'язок і впевненість. Теорія підкреслює особистісну привабливість і здатність лідера надихати послідовників	Вебер М. (Weber M.) першим увів поняття харизми як форми влади Конгер Д. А., Канунго Р. Н. (Conger J. A.; Kanungo R. N.) розробили модель харизматичного лідерства; вивчали, як харизма впливає на організаційні процеси Басс Б. (Bass B.) підкреслив, що харизма є ключовим компонентом трансформаційного лідерства, але повинна бути підкріплена етичними стандартами та прагненням до спільного блага	Weber M., Politik als Beruf, 1919 Conger J. A. Learning to lead. 1992 Conger J. A.; Kanungo R. N. Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. The Academy of Management Review; Oct 1987; Charismatic leadership in organizations, 1998 Bass B. M., Stogdill D. The handbook of leadership, 1990 Bass B. M., Steidlmeier P. Ethics, character, and authentic transformational leadership, 1998
Психоаналітичний підхід	Лідерство пояснюється внутрішніми психічними мотивами, страхами та несвідомими процесами; ґрунтується на ранніх психо-емоційних травмах, бажанні контролю або потребі компенсувати дефіцит уваги	Фрейд З. (Freud S.) стверджував, що лідери задовольняють колективні потреби групи, використовуючи несвідомі механізми Фромм Е. (Fromm E.) вивчав зв'язок між характером лідера і його здатністю відповідати на страхи суспільства	Freud S. Massenpsychologie und Ich-Analyse, 1921 Fromm E. Escape from Freedom, 1941; To Have or To Be, 1976

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4
Теорія рис	Ця теорія зосереджується на конкретних рисах особистості, які роблять людей природженими лідерами	Богардус Е. (Bogardus E.) досліджував взаємодію специфічних рис однієї людини з якостями інших Олпорт Г. В. (Allport G. W.) вивчав сталі риси особистості Стоділл Р. М. (Stogdill R. M.) зазначив, що успішне лідерство залежить від взаємодії рис і ситуаційних факторів	Bogardus E., Leaders and leadership, 1934 Allport G.W., Personality: A psychological interpretation, 1937; Becoming: basic considerations for the psychology of personality, 1955; Pattern and growth in personality, 1961 Stogdill R. M., Handbook of leadership, 1974
Поведінкова теорія	Ефективне лідерство визначається поведінкою лідера, а не його особистими рисами	Левін К. (Lewin K.) класифікував стилі лідерства (авторитарний, демократичний, ліберальний) Бейлс Р. (Bales R.) вивчав групову динаміку і поведінку лідерів, запропонував концепцію функціонального лідерства Танненбаум Р., Вешлер І., Масарік Ф. (Tannenbaum R., Weschler I., Massarik F.) є авторами моделі континууму лідерства	Lewin K., Lippitt R., White R. K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. Journal of Social Psychology, 1939 Bales R. F. Interaction Process Analysis: A Method for the Study of Small Groups. Addison-Wesley, 1950 Tannenbaum R., Weschler I. R., Massarik F. Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach. McGraw-Hill, 1961
Ситуаційна теорія лідерства	Прояв лідерських якостей та ефективність використання стилів впливу залежить від ситуації	Стоділл Р. М. (Stogdill R. M.) ідентифікував ключові риси, характерні для ефективних лідерів Фідлер Ф. (Fiedler F.) створив Модель контингентного лідерства. Херсі П. і Бланшард К. (Hersey P., Blanchard K.) розробили «Ситуаційну модель лідерства», що враховує зрілість підлеглих Хаус Р. Дж. і Мітчелл Т. Р. (House R. J., Mitchell T. R.) розробили шлях-мету теорію лідерства (Path-Goal Theory), що пояснює, як поведінка лідера залежить від ситуації та потреб підлеглих	Stogdill R. M. Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. Journal of Psychology, 1948 Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research. Free Press, 1974 Fiedler F. E. A Theory of Leadership Effectiveness. McGraw-Hill. 1967 Hersey P., Blanchard K. H. Life Cycle Theory of Leadership, 1969; Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, 1977 House R. J., Mitchell T. R. Path-goal theory of leadership. Journal of Contemporary Business, 1974

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4
Теорія обміну лідер–послідовник	Лідерство будується на взаємодії між лідером і підлеглими	Холландер Е. П. (Hollander E. P.) та Джуліан Дж. В. (Julian J. W.) запропонували концепцію лідерства як процесу соціального обміну Граен Дж. (Graen G.) розробив концепцію «обмін» у групах Дансьєро Ф. (Dansereau F.) розвинув ідеї про диференційовані відносини між лідером і членами групи Енслі М. (Ansley M. E.) вивчав, як якість обміну між лідером і підлеглими впливає на задоволеність працівників і загальну ефективність організації	Hollander E. P., Julian J. W. Contemporary Trends in the Analysis of Leadership Processes. Psychological Bulletin, 1969 Hollander E. P. Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationships. Free Press, 1978 Ansley M. E., Graen G. B. Dyadic Relationships and Organizational Effectiveness. The Academy of Management Review, 1984 Graen G. B., Uhl-Bien M. Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years. The Leadership Quarterly, 1995
Трансформаційне лідерство	Транзакційні лідери співпрацюють шляхом взаємовигідного обміну з послідовниками Трансформаційні лідери підносять цінності, мотивацію та цілі своїх послідовників на вищий рівень	Бернс Дж. М. (Burns J. M.) уперше сформулював концепцію трансформаційного лідерства та виділив транзакційне та трансформаційне лідерство Бас Б. (Bass B.) розширив теорію та додав емпіричну базу	Burns J. M. Leadership. New York: Harper & Row. 1978 Burns J. M. Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness. 2003 Bass B. M., Avolio B. J. The multi-factor leadership questionnaire, 1991; Improving organizational effectiveness through transformational leadership, 1994
Службове лідерство	Лідер є слугою своїх послідовників, зосередженим на їхньому благополуччі	Грінліф Р. (Greenleaf R.) автор концепції службового лідерства	Greenleaf R. K. Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness, 1977
Атрибутивна теорія лідерства	Лідерство сприймається через призму оцінок послідовників, які формують власні очікування щодо лідера на основі його дій	Калдер Б. Дж. (Calder B. J.) запропонував підхід до розуміння лідерства, заснований на атрибутивній теорії	Calder B. J. An Attribution Theory of Leadership. New Directions in Organizational Behavior, 1977

Кінець таблиці Б.1

1	2	3	4
<p>Модель рис «великої п'ятірки»</p>	<p>Теорія пояснює лідерство через ключові риси особистості, заснованою на п'яти основних рисах («Велика п'ятірка»): openness, conscientiousness, extraversion, agreeableness, neuroticism</p>	<p>Коста П., МакКрей Р. (Costa P. T., McCrae Jr), автори моделі рис «Великої п'ятірки». Hogan R. вивчав, як ці риси впливають на лідерство</p>	<p>McCrae, R. R., & Costa, P. T. Validation of the Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers. <i>Journal of Personality and Social Psychology</i>, 1987 McCrae, R. R., Costa, P. T., Jr. <i>Personality in adulthood</i>, 2003 Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. <i>What We Know About Leadership: Effectiveness and Personality</i>. <i>American Psychologist</i>, 1994</p>

*сформовано автором

Додаток В

Таблиця В.1 – Анкета експертного оцінювання рівня розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб*

№ п/п	Питання (оцініть рівень зрілості)	Бал				
		1	2	3	4	5
1 Особистісно-поведінкові компетенції						
Самоменеджмент						
1.1	Керівник ефективно організовує власний та командний час	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2	Керівник бере відповідальність за результати діяльності команди	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3	Керівник об'єктивно оцінює результати роботи працівників	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Адаптивність						
1.4	Керівник швидко реагує на зміни у зовнішньому середовищі	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5	Керівник зберігає ефективність у складних і стресових ситуаціях	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6	Керівник ініціює та впроваджує зміни	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Емоційний інтелект						
1.7	Керівник розуміє емоційний стан працівників	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8	Керівник контролює власні емоції	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.9	Керівник ефективно вирішує конфлікти	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Етичні якості						
1.10	Керівник дотримується принципів чесності	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.11	Керівник формує атмосферу довіри в колективі	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Когнітивно-аналітичні компетенції						
Прийняття рішень						
2.1	Керівник приймає обґрунтовані управлінські рішення	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2	Керівник бере відповідальність за прийнятті рішення	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3	Керівник здатний приймати стратегічні рішення	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Стратегічне мислення						
2.4	Керівник має чітке бачення розвитку підприємства	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5	Керівник аналізує загрози та можливості	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6	Керівник використовує критичне мислення	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Професійна компетентність						
2.7	Керівник демонструє високий рівень професійних знань	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.8	Керівник володіє фінансовою грамотністю	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.9	Керівник ефективно застосовує управлінські знання	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Інноваційність

2.10	Керівник підтримує нові ідеї	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.11	Керівник впроваджує інновації	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.12	Керівник стимулює ініціативність працівників	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3 Соціально-комунікаційні компетенції

Комунікація

3.1	Керівник чітко та зрозуміло комунікує	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2	Керівник впливає на працівників і надихає їх	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3	Керівник ефективно веде переговори	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Співпраця

3.4	Керівник сприяє ефективній командній роботі	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5	Керівник координує діяльність працівників	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4 Управлінсько-організаційні компетенції

Управління людьми

4.1	Керівник сприяє професійному розвитку працівників	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2	Керівник виконує роль наставника	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Делегування

4.3	Керівник ефективно делегує завдання	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4	Керівник довіряє працівникам відповідальні завдання	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Мотивація

4.5	Керівник мотивує працівників до досягнення результатів	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.6	Керівник формує залученість персоналу	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Управління результатом

4.7	Керівник орієнтує команду на досягнення результатів	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.8	Керівник контролює виконання поставлених цілей	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Примітка: де 1 – зовсім не проявляється, 2 – проявляється епізодично, 3 – проявляється на середньому рівні, 4 – проявляється регулярно, 5 – проявляється систематично, на високому рівні

*розроблено автором

Додаток Г

Таблиця Г.3 – Оцінювання рівня розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб*

Питання ¹	ФОП / Експерти ²																		
	ФОП Гича А. С.						ФОП Гранчук М. В.							ФОП Глухенький О. О.					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1 Особистісно-поведінкові компетенції																			
1.1	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4
1.2	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
1.3	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5
<i>G_{самоменеджмент}</i>	4,667	4,333	4,667	4,333	4,333	5,0	4,333	4,0	3,667	4,667	4,0	4,667	4,0	4,333	4,667	4,333	4,667	4,0	4,667
1.4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
1.5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4
1.6	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4
<i>G_{адаптивність}</i>	4,333	4,0	4,333	5,0	4,0	4,333	4,0	3,667	4,0	4,0	4,333	4,0	4,0	4,333	4,0	4,667	4,0	4,333	4,333
1.7	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
1.8	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4
1.9	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4
<i>G_{емоційний інтелект}</i>	4,333	4,333	4,0	4,667	4,333	4,333	4,333	4,333	3,667	4,333	4,667	4,0	4,333	4,0	4,0	4,667	4,0	4,667	4,0
1.10	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5
1.11	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5
<i>G_{етичні якості}</i>	4,5	5,0	5,0	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	5,0	4,5	5,0	4,5	4,0	4,5	4,5	5,0	4,0	5,0
2 Когнітивно-аналітичні компетенції																			
2.1	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5
2.2	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4
2.3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4
<i>G_{прийняття рішень}</i>	4,333	4,0	4,333	4,333	4,0	4,333	4,0	4,667	4,0	4,333	4,0	3,667	4,333	4,333	4,0	4,333	4,0	4,333	4,333

Кінець таблиці Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
4.7	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4
4.8	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5
<i>G_{управління} результатом</i>	4,5	4,5	4,0	4,5	4,0	4,5	4,0	4,5	4,5	4,5	4,5	4,0	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5

Примітки: ¹перелік питань наведено у додатку В, табл. В.1

²оцінювання здійснюється за п'ятибальною шкалою, де 1 – зовсім не проявляється, 2 – проявляється епізодично, 3– проявляється на середньому рівні, 4 – проявляється регулярно, 5 – проявляється систематично, на високому рівні

*сформовано та розраховано автором на підставі експертного опитування

Додаток Д

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Гарбузюк О., Йолкін С. Управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб в умовах кризи. *Development Service Industry Management*. 2023. № 3. С. 111–115. (0,58 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні нових підходів, інструментів та засобів розвитку лідерських якостей і потенціалу самозайнятих осіб – 0,48 умов. друк. арк.). Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.

2. Гавловська Н., Рудніченко Є., Гарбузюк О. Креативність та креативний потенціал : структурно-змістовий аналіз і вплив на інноваційний розвиток. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 1. С. 394–400. (0,6 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні креативного потенціалу персоналу – 0,2 умов. друк. арк.). Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.

3. Гарбузюк О., Рудніченко Є., Гавловська Н. Розвиток концептуальних підходів до розуміння лідерства. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 2. С. 38–43. (0,69 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні еволюції концептуальних підходів до розуміння лідерства – 0,52 умов. друк. арк.). Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.

4. Гарбузюк О., Рудніченко Є. Склад механізму стратегічного управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб. *Development Service Industry Management*. 2025. № 4. С. 22–32. (1,1 умов. друк. арк.;

особистий внесок автора полягає у розробці структури механізму стратегічного управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб – 0,91 умов. друк. арк.). Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.

5. Гарбузюк О. Аналітичні дослідження інституційного середовища функціонування самозайнятих осіб в Україні. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. Т. 352, № 2. С. 601–606. (0,78 умов. друк. арк.).

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

6. Рудніченко Є., Гавловська Н., Гарбузюк О. Інноваційний розвиток : теоретичний базис. Формування ефективної системи управління та публічного адміністрування в умовах транзитивної економіки : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Харків, 21 верес. 2022 р.). Харків : ХНУМГ ім. О. М.Бекетова, 2022. С. 75–78. (0,12 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні теоретичних основ інноваційного розвитку та ролі менеджерів – 0,06 умов. друк. арк.).

7. Лутюк В. І., Гарбузюк О. О. Механізм мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства: умови, результати та перспективи впровадження. Модернізація економіки : сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (17–18 квіт. 2025 р., м. Херсон – м. Хмельницький). Херсон : ХНТУ, 2025. С. 281–284. (0,12 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні теоретичних основ мотивації персоналу – 0,02 умов. друк. арк.).

8. Гарбузюк О. О. Лідерство у трактуванні основних теорій. Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів : зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. екон. форуму (м. Хмельницький, 4–5 груд. 2025 р.). Хмельницький : ХНУ, 2025. С. 238–241. (0,1 умов. друк. арк.).

Додаток Е

ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

1. IV Міжнародна науково-практична конференція «Формування ефективної системи управління та публічного адміністрування в умовах транзитивної економіки» (м. Харків, 21 вересня 2022 р.) – дистанційна участь.
2. VII Міжнародна науково-практична конференція «Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностні сценарії та перспективи розвитку» (м. Херсон – м. Хмельницький, 17–18 квітня 2025 р.) – очна участь.
3. V Міжнародний науково-практичний економічний форум «Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів» (м. Хмельницький, 4–5 грудня 2025 р.) – очна участь.