

*І. М. Грищенко,  
к. держ. упр., докторант,  
Національна академія державного управління при Президентові України, м. Київ*

## ЛІДЕРСТВО ЯК ФЕНОМЕН УПРАВЛІННЯ ГРУПОЮ

I. Gryshchenko,  
PhD., doctoral of the National Academy  
of Public Administration under the Office of the President of Ukraine, city Kyiv

### LEADERSHIP AS A PHENOMENON OF GROUP MANAGEMENT

**У статті, присвяченій дослідженню лідерства як феномену управління групою, розкрито сутність лідерства як форми діяльності направленої на взаємовідносини між лідером та групою послідовників і використання особистих рис характеру та реакції на них інших людей й взаємовпливу, який чинить група на лідера і навпаки. Досліджено вплив лідера направлений на досягнення спільних цілей, шляхом використання форм міжособистісного спілкування та взаємодії в групі. З'ясовано, що оцінювати лідера необхідно за ступенем і якістю впливу на членів групи і внутрішньогрупові процеси, на зміну характеристик складу групи, природу та ефективність її діяльності. Доведено, що для збереження своєї лідерської позиції лідер повинен бути чутливим до потреб і запитів групи.**

**The article dedication to research leadership as a group phenomenon administration essence of leadership as a form of activity focused on the relationship between the leader and group of followers and use of personal traits and reactions to them and others of interference exerted on the group leader and vice versa. The influence of the leader aimed at achieving common goals through the use of forms of interpersonal communication and interaction in a group. Found, that the leader must assess the degree and quality of impact on intra-group members and processes to change the characteristics of the group, the nature and effectiveness. It is proved that to maintain its leading position leadership should be sensitive to the needs and demands of the group.**

*Ключові слова: лідерство, управління групою, взаємовплив, досягнення цілей.  
Key words: leadership, group management, interplay, achieving goals.*

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

Підвищений рівень вимог до державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, викликаний необхідністю реформування всієї системи державного управління України, вимагає впровадження в діяльність цих органів нових методів управління заснованих на лідерстві. Саме лідерство як феномен управління групою, при правильному його застосуванні, може забезпечити результативність та спрямованість на досягнення спільних цілей.

У науковому та фаховому середовищах тривають дослідження щодо механізмів впровадження лідерства в державне управління України. Зокрема дана стаття безпосередньо пов'язана із науковими дослідженнями кафедри регіонального управління, місцевого самоврядування та управління містом Національної академії державного управління при

Президентові України, які здійснюються у межах комплексного наукового проекту "Механізми державного управління функціональною спроможністю кадрового потенціалу органів державної влади й місцевого самоврядування в сфері організації надання якісних публічних послуг: теоретичне та методологічне їх забезпечення".

#### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що серед зарубіжних дослідників, проблемою лідерства займалися: Р. Ділтс [2], Є. Дирінг [2], А. Менегетті [4], Г. Мінсберг [5], Дж. Рассел [2], Р. Стогділл [10]. Теорії лідерства досліджували: "ситуаційна теорія лідерства" (Т. Хейлін, Ц. Джиб та ін.), "інтеракціоніська теорія" (К. Гіб, К. Кліфорд та ін.), вірогіднісна модель лідерської ефективності Ф. Фідлера, мотиваційна теорія М. Еванса, гуманістичний підхід (Р. Блейка, Р. Лайкерт та ін.), атрибутивні теорії лідерства

(Р. Лорд, Дж. Фотіс та ін.), теорія нормативних рішень (В. Врум та Ф. Йеттон), трансформаційне лідерство (Б. Аволіо, Б. Бас) та ін.

Працювали над дослідженням лідерства Е.А. Аркин, П.П. Блонський, А.С. Залужний, А.С. Макаренко, Б.Д. Паригін [6] та ін.

Серед вітчизняних науковці лідерство досліджували: В. Є. Михайличенко [8], О.Г. Романовський [8], А.С. Рудська [9], Л.А. Пашко та ін.

Проте, не зважаючи на те, що теоретичні засади лідерства неодноразово були предметом дослідження у наукових працях вітчизняних і зарубіжних дослідників, системних наукових досліджень лідерства як феномену управління групою ще не проводилось.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є з'ясування особливостей забезпечення лідерства в групі з метою досягнення спільних цілей.

Виходячи з мети, в статті вирішувалися наступні завдання:

- з'ясувати основні відмінності між лідерством та керівництвом;
- узагальнити сутність теорій лідерства направлених на дослідження процесів організації соціальної групи та управління нею, що сприяє досягненню групової мети в оптимальний термін і з оптимальним ефектом;
- окреслити сукупність елементів, які забезпечують лідерство в групі.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Керівництво та лідерство розглядають як персоніфіковані форми соціального контролю та інтеграції всіх механізмів та способів соціально-психологічного впливу з метою досягнення максимального ефекту управління групою [6, с. 94].

У порівнянні з лідерством, мистецтво керівництва (менеджменту) з'явилося пізніше і стало пануючим порівняно нещодавно. Менеджерів у сучасному розумінні цього слова в античній чи більш давній історії не існувало. У сучасних соціальних інститутах має місце перехід від лідерства до менеджменту (керівництва). Заміна лідерства менеджментом принесла суперечливі результати. З одного боку, сучасний менеджмент сприяв всеохоплюючій кооперації безлічі потреб зростаючого населення; з його допомогою постіндустріальне суспільство домоглося величезних результатів у процесі створення матеріальних благ. Але, з іншого боку, ціна цього неоднозначна. Багато авторів сьогодні (слідом за екзистенціалістами та представниками франкфуртської школи) ремствують на те, що в результаті з'явилося покоління, що характеризується відчуженням і розпачем; продуктивність праці в організаціях і в суспільстві в цілому постійно знижується; мораль падає, а творчість відсутня.

Г. Мінцберг дав визначення керівництву як комплексу всіх управлінських дій по залученню до роботи підлеглих. Керівництво можна також охарактеризувати як соціальний вплив керівника, тобто як безпосередній або опосередкований вплив на поведінку та положення підлеглих [5, с. 46].

У свою чергу, лідерство можна визначити як здатність впливати на інших заради досягнення певної мети. Таким чином, лідер веде колектив чи групу людей до визначеної мети. Лідерство тісно пов'язане з використанням мотивації та впливом на інших людей. Лідер — це людина, яка є прихильником ідеї "створити світ, до якого хочуть належати люди". Дана прихильність вимагає наявності певного набору моделей і здібностей для вираження бачення, що породило цю прихильність. До неї варто віднести комунікацію,

взаємодію та керівництво відносинами всередині організації, чи просто групи людей [2, с. 181]. Лідери в ефективних організаціях впроваджують нову організаційну культуру і цінності, підтримуючи різного роду нововведення, високоякісне обслуговування та турботу про всіх послідовників. Діяльність таких лідерів орієнтована як на технологію, так і на ідеологію.

Отже, під лідерством звичайно розуміють один із процесів організації малої соціальної групи та управління нею, який сприяє досягненню групової мети в оптимальний термін і з оптимальним ефектом, детермінований панівними в суспільстві соціальними відносинами. Лідер — член групи, який спонтанно висувається на роль неофіційного керівника в умовах певної, специфічної та досить значущої ситуації, щоб забезпечити організацію спільної діяльності людей для найшвидшого та успішного досягнення спільної мети [3, с. 205].

Керівництво, на відміну від лідерства, є офіційно регламентованим соціально організованим процесом. Спільним для лідерства і керівництва є можливість та здатність розвивати та застосовувати владу, тобто впливати на поведінку інших людей чи на ситуацію. Цей вплив здійснюється за допомогою різних засобів: авторитету, права примусу, традицій, економічних або ідеологічних механізмів.

Зокрема дослідники, вивчаючи феномен лідерства, в період 1940—1960-х років, всі домінуючі теорії лідерства та пов'язані з ними дослідження характеризували за трьома основними позиціями:

а) по-перше, ці теорії ґрунтувалися на переконанні, що найкращим методом лідерства є сконцентрований на працівнику або орієнтований на відносини підхід;

б) по-друге, акцент дослідницьких зусиль був направлений на такі міжособистісні змінні, як лідерські якості, поведінку та мотивацію;

в) по-третє, другорядна роль відводилася таким змінним, як лідерський інтелект, продуктивність у рішенні виробничих завдань та професійні знання.

У цей же період дослідники приступили до системного вивчення форм поведінки, які асоціювалися з ефективним лідерством. Таке вивчення привело до виявлення двох важливих "поведінкових факторів". Один фактор одержав назву "увага" і містив у собі соціоемоціональні, експресивні форми поведінки, пов'язані із проявом інтересу та турботливого ставлення до думок, почуттів і добробуту підлеглих. Інший фактор, мав за головне "структурування" членів групи, установку стандартів, оцінку виконання, фокусування на виробничих завданнях [7, с. 54].

Чітку направленість на виконання цілей групи (організації) має і теорія "шлях-мета", що фокусується на взаємодії між поведінкою і ситуацією. У ній стверджується, що лідер повинен мотивувати підлеглому двома способами:

а) підкреслюючи взаємозв'язок між власними потребами підлеглому та цілями організації;

б) роз'яснюючи і полегшуючи шлях, який підлеглому слід обрати, щоб досягти задоволення не тільки власних потреб, але й організаційних цілей.

Ця теорія стверджує, що структурування поведінки буде викликати позитивні ефекти, якщо характер майбутньої роботи не зовсім зрозумілий, і, навпаки, негативні результати, якщо обов'язки чітко визначені. Поведінка, що характеризується увагою до підлеглому, буде приносити сприятливі результати, якщо майбутня робота нудна або викликає відразу [7, с. 56].

Розроблена В. Врумом та Ф. Йеттоном теорія нормативних рішень описує умови, за яких лідери повинні приймати рішення авторитарно, після консультацій з членами групи або ж надавати групі повну самостійність у виборі рішення. Ця теорія доводить, що:

а) індивідуально прийняті рішення більш ефективні коли є обмеження у часі;

б) підлеглі виявляють більшу прихильність виконанню рішення, якщо вони беруть участь у його формулюванні;

в) складні і недостатньо визначені завдання вимагають додаткової інформації та консультацій для досягнення якісних рішень [7, с. 57].

Транзактні теорії фокусуються на тому, як стиль і поведінка лідера взаємодіють із поведінкою та виконанням завдань підлеглого. Лідери повинні показати свою цінність, демонструючи компетентність і прихильність груповим цінностям, що дозволяє їм згодом одержати від групи "кредити оригінальності". Ці кредити дозволяють лідерів відхилитися від прийнятих групових норм та стандартів, спрямовуватися у пошуку нових шляхів або одержувати прощення групи за незначні провини.

Наступний підхід до проблеми лідерства, ґрунтувався на увазі до поведінки лідера. Відповідно до цього підходу ефективність лідера визначалася не його особистісними якостями, а відношенням до підлеглих. Поведінковий підхід сприяв вивченню проблеми лідерства. Але він мав і суттєвий недолік, що полягав у абсолютизації якогось одного оптимального стилю керівництва, який залежав від конкретної ситуації. Зрештою, дослідники змушені були відмовитись від поведінкового підходу і повернутися до ситуаційного.

На основі розроблених теорій виникла синтетична теорія лідерства. Відповідно до неї, лідерство розглядається як процес організації міжособистісних відносин у групі, а лідер — як суб'єкт управління цим процесом [7, с. 57]. За такого розуміння лідерство інтерпретується як функція групи, і тому, вивчати його слід з точки зору цілей та завдань групи, враховуючи структуру особистості лідера та тривалість існування групи.

Вітчизняні дослідники, що вивчають динамічні процеси в групі, ґрунтуються на синтетичній теорії. Сутність лідерства, відповідно до цих досліджень, полягає в тому, що вивчається контекст спільної групової діяльності малих груп. У центрі уваги ставиться не просто ситуація, а конкретні завдання групової діяльності, в яких певні члени групи можуть продемонструвати свою спроможність організувати групу для їх розв'язання. Такий лідер відрізняється від інших членів групи не наявністю особливих рис, а вищим рівнем впливу [3, с. 154].

Найбільш ефективним є керівництво людьми, яке здійснюється у формі лідерства. Лідера можна визначити як особистість, здатну об'єднати людей заради досягнення певної мети. Лідер — це людина, за якою інші члени групи визнають право брати на себе найбільш відповідальні рішення, що зачіпають їхні інтереси та визначають характер групи [8, с. 554].

Лідерство, як уже було сказано раніше — це здатність впливати на людей, у тому числі, і за межами офіційних посадових повноважень та статусу. Лідерство — це природний соціально-психологічний процес у групі, побудований на впливі особистого авторитету на поведінку членів групи. З. Фрейд розумів лідерство як двоєдиний процес: з одного боку — груповий, з іншого боку — індивідуальний. В основі цих процесів лежить здатність лідерів притягувати до себе людей, несвідомо викликати почуття милування, обожнювання, любові. Поклоніння людей одній і тій же особистості, може зробити її лідером.

На думку А. Менегетті, лідер — це людина, яка, задовольняючи власний егоїзм, реалізує суспільний інтерес. Розвиваючи власну діяльність, він розподіляє матеріальні блага та забезпечує роботою сотні людей. При цьому, лідер стимулює прогрес у суспільстві та вносить позитивні зміни в економіку, що дає поштовх еволюції суспільства [4, с. 96].

Позиція лідера — це його роль у певній системі. Людина, що формально грає роль лідера, може мати, а може і не мати лідерських навичок та здатність керувати. Лідерство має пряме відношення до особистих умінь, здатностей та впливу. Часто лідерство може належати людині, що не є формальним лідером. У процесі формування групи деякі її учасники починають грати більш активну роль, ніж інші, тобто вони здобувають домінують положення. Таким шляхом відбувається поділ членів групи на провідних і ведених, на лідерів і їхніх послідовників або виконавців їхньої волі, планів та рішень. По мірі росту групи та, що особливо важливо, по мірі її стабілізації, серед членів групи складається своєрідна рангова ієрархія.

Роль лідера здобуває вирішальне значення в організації спільної діяльності групи та забезпеченні ефективності її роботи. Особистість лідера і стиль його поведінки, як домінують особистості, багато в чому визначає долю кожного учасника та всієї групи в цілому. Інакше кажучи, лідери впливають на соціалізацію індивідів. Як різноманітні люди та групи, настільки ж різноманітні лідери та їхня поведінка. Але у всіх випадках простежується одна закономірність: лідер і стиль його поведінки відображають ситуацію, сутність групи, а також особистісні риси не тільки самого лідера, але і його послідовників [9, с. 14].

Таким чином, лідером групи може бути людина, яка має певну сукупність особистісних соціально-психологічних якостей (високий рівень ініціативності, активність, товариськість, особисту привабливість, авторитет), мати досвід і навички організаторської діяльності, бути зацікавленою у досягненні групової мети. Лідерство за своєю природою є результатом як об'єктивних (інтереси, мета, потреби і завдання групи в конкретній ситуації), так і суб'єктивних (індивідуально-особистісні особливості індивіда) чинників [6, с. 75].

Існує також багато особистісних потреб, які впливають на діяльність лідера, але головними потребами, які мотивують поведінку, являються: потреба у владі; потреба в контролі над подіями та людьми (яка тісно пов'язана з потребою у владі); потреба у досягненні; потреба в афіліації, тобто приналежності до якоїсь групи та отримання схвалення.

При істотних відмінностях, у характеристиках лідерства існує певна подібність. У "Посібнику з лідерства" Р. Стогділл об'єднав у західній літературі сучасні визначення в різні групи. Визначаються основні якості, що є найбільш характерними для лідерства: інтелект, активність, домінування, самовпевненість, прагнення до успіху, комунікабельність [10, с. 397].

Потреба в цих якостях зумовлена специфікою ситуації та особливостями поставлених завдань. При цьому необхідне поєднання особистісних рис із професійною компетентністю (найчастіше тут мають на увазі наявність аналітичних здібностей, професійних знань, вміння керувати).

Проектуючи вищенаведені якості лідерства до сьогоденних українських реалій, які вимагають здатностей до реалізації реформ, у тому числі в місцевому самоврядуванні України, необхідними є наступні якості: харизма (спроможність вселяти віру в себе й свої можливості); інтелектуальне піднесення (здатність переконувати послідовників у новому рішенні старих проблем); емоційність (уміння задовольняти емоційні потреби свого оточення) [1, с. 138].

Дослідження розкрили важливість для лідера ще однієї якості — емоційної інтелігентності, що передбачає: самопоінформованість, саморегуляцію, мотивацію до досягнень, емпатію, соціальні навички. Лідерство — форма діяльності, що виявляється у відносинах між лідером і тими, хто підтримує його і йде за ним, в особливих рисах характеру лідера та реакції інших людей, у впливі лідера на більшість. Цей "вплив лідера передбачає його позитивне сприяння в досяг-

ненні спільних цілей", що й визначає властиву йому функцію як одну з форм міжособистісного спілкування та взаємодії в команді для вирішення спільних завдань. Лідер здійснює вчинки ("акти лідерства"), структура яких характеризується елементами, що взаємодіють між собою і змінюються, певними особистісними рисами лідера, його здібностями, можливостями для реалізації цілей інших людей у процесі ситуаційної взаємодії. Таке домінування існує всередині групи, де лідер займає певну позицію та виконує роль задля досягнення цілей групи, колективу.

Оцінювати лідера необхідно за ступенем і якістю впливу на членів групи і внутрішньогрупові процеси, на зміну характеристик складу групи, природу та ефективність її діяльності. Лідер, для збереження своєї позиції, повинен бути чутливим до потреб і запитів групи.

### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті розширено загальновідомі відмінності між лідерством та керівництвом, які ґрунтуються на тому, що керівництво характеризується як соціальний вплив керівника, тобто як безпосередній або опосередкований вплив на поведінку та положення підлеглих, а лідерство визначають як здатність впливати на інших заради досягнення певної мети. Тобто під лідерством розуміють один із процесів організації малої соціальної групи та управління нею, який сприяє досягненню групової мети в оптимальний термін і з оптимальним ефектом. Лідер — член групи, який спонтанно висувається на роль неофіційного керівника в умовах певної, специфічної та досить значущої ситуації, щоб забезпечити організацію спільної діяльності людей для найшвидшого та успішного досягнення спільної мети. Лідерство має пряме відношення до особистих умінь, здатностей та впливу, адже доведено, що лідер — це людина, яка, задовольняючи власний егоїзм, реалізує суспільний інтерес. При цьому, лідер стимулює прогрес у суспільстві та вносить пожвавлення в економіку, що дає поштовх еволюції суспільства. Керівництво ж, на відміну від лідерства, є офіційно регламентованим соціально організованим процесом. Спільним для лідерства і керівництва є можливість та здатність розвивати та застосовувати владу, тобто впливати на поведінку інших людей чи на ситуацію. Цей вплив здійснюється за допомогою різних засобів: авторитету, права примусу, традицій, економічних або ідеологічних механізмів.

У статті узагальнено сутність теорій лідерства направлених на дослідження процесів організації соціальної групи та управління нею, що сприяє досягненню групової мети в оптимальний термін і з оптимальним ефектом. Зокрема, доведено, що лідерство в цих теоріях розглядається як процес організації міжособистісних відносин у групі, а лідер — як суб'єкт управління цим процесом. За такого розуміння лідерство інтерпретується як функція групи, і тому, досліджувати його слід з точки зору цілей та завдань групи, враховуючи структуру особистості лідера та тривалість існування групи. В центрі уваги ставиться не просто ситуація, а конкретні завдання групової діяльності, в яких певні члени групи можуть продемонструвати свою спроможність організувати групу для їх розв'язання.

У статті виокремлено сукупність елементів, які забезпечують лідерство в групі. До них відносять: 1) лідером групи може бути людина, яка має певну сукупність особистісних соціально-психологічних якостей (високий рівень ініціативності, активність, товариськість, особисту привабливість, авторитет); 2) лідер повинен мати досвід і навички організаторської діяльності, бути зацікавленим у досягненні групової мети; 3) лідер повинен прагнути до задоволення потреб, які мотивують його поведінку (потреба у владі; потреба в контролі над подіями та людьми (яка тісно пов'язана з по-

требою у владі); потреба у досягненні; потреба в афіліації, тобто приналежності до якоїсь групи та отримання схвалення).

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі можуть бути проблеми впровадження лідерства в діяльність органів влади України.

#### Література:

1. Грищенко І.М. Впровадження лідерства в систему місцевого самоврядування України / І.М. Грищенко // Науковий вісник АМУ: зб. наук. пр. — К.: [б.в.], 2014. — Вип. 2/2014. — С. 275—285. — (Серія "Управління").
2. Дилтс Р., Диринг Е., Рассел Дж. Альфа-лідерство / Р. Дилтс, Е. Диринг, Дж. Рассел. — СПб.: ЕВРОЗНАК, 2004. — 256 с.
3. Корнєв М.Н., Коваленко А.Б. Соціальна психологія: підручник / М.Н. Корнєв, А.Б. Коваленко. — К., 1995. — 304 с.
4. Менегетти А. Психологія лідера / А. Менегетти / Перевод с італійського ННБФ "Онтопсихологія". Изд. 4-е, дополненное. — М.: ННБФ "Онтопсихологія", 2004. — 256 с.
5. Минсберг Г. Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента / Г. Минсберг. — СПб.: Питер, 2011. — 288 с.
6. Парыгин Б.Д. Руководство и лидерство / Под ред. Б.Д. Парыгина. — Л., 1973. — 143 с.
7. Психологическая энциклопедия. 2-е изд. / Под ред. Р. Корсини, А. Ауербаха. — СПб.: Питер, 2006. — 1096 с.
8. Романовський О.Г., Михайличенко В.Є. Філософія досягнення успіху / О.Г. Романовський, В.Є. Михайличенко. — Харків: НТУ "ХПІ", 2003. — 691 с.
9. Рудська А.І. Психологічні особливості лідерства в умовах реалізації соціальних проєктів: автореферат канд. дис. за спец. 19.00.05 — соціальна психологія. — КНУ імені Тараса Шевченка. — К., 2013.
10. Stogdill R. Handbook of leadership: a survey of theory and research / R. Stogdill. — N. Y.: Macmillan, 1974. — 800 p.

#### References:

1. Hryshenko, I. M. (2014), "Implementation of leadership in local government Ukraine", *Naukovyi visnyk AMU: zb. nauk. pr.*, vol. 2, pp. 275—285.
  2. Dylts, R. Dyrynh, E. and Rassel, Dzh. (2004), *Al'fa lyderstvo [Alpha Leadership]*, Evroznak, SPb., Rossyia.
  3. Korniev, M. N. and Kovalenko, A. B. (1995), *Sotsial'na psykholohiia [Social psychology]*, Kyiv, Ukraina.
  4. Menehetty, A. (2004), *Psykholohyia lydera [Psychology leader]*, 4 rd ed, Ontopsykholohyia, Moskva, Rossyia.
  5. Mynsberh, H. (2011), *Dejstvuj effektivno! Luchshaia praktyka menedzhmenta [Act now! Best management practices]*, Pyter, Sankt-Peterburh, Rossyia.
  6. Parygin, B. D. (1973), *Rukovodstvo i liderstvo [Governance and Leadership]*, Leningrad, Rossyia.
  7. Korsini, R. and Auerbakh, A. (2006), *Psikhologicheskaiia entsiklopediia [Psychological Encyclopedia]*, Pyter, Sankt-Peterburh, Rossyia.
  8. Romanovs'kyj, O. H. and Mykhajlychenko, V. Ye. (2003), *Filosofiiia dosiahnennia uspihku [Philosophy of success]*, NTU KhPI, Kharkiv, Ukraine.
  9. Ruds'ka, A. I. (2013), "Psychological characteristics of leadership in terms of social projects", *Abstract of Ph.D. dissertation*, Sotsial'na psykholohiia, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine.
  10. Stogdill, R. (1974), *Handbook of leadership: a survey of theory and research*, Macmillan, N. Y., USA.
- Стаття надійшла до редакції 18.05.2015 р.*