

Кулакова Ларисакандидат психологічних наук, доцент,
доцент кафедри вікової та педагогічної психології
Рівненський державний гуманітарний університет <https://orcid.org/0000-0001-6496-7964>**Жилко Олексій**здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедри вікової та педагогічної психології
Рівненський державний гуманітарний університет, <https://orcid.org/0009-0001-8532-5992>DOI https://doi.org/10.35619/prap_rv.vi25.469

ЛІДЕРСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ПСИХОЛОГІЧНИЙ ФАКТОР ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ

Анотація. Актуальність дослідження зумовлена потребою сучасної управлінської освіти формувати не лише професійні навички, а й внутрішні психологічні ресурси, що забезпечують ефективність менеджерської діяльності. Метою статті є теоретичне обґрунтування ролі лідерського потенціалу як ключового чинника професійної компетентності майбутніх менеджерів та визначення умов його цілеспрямованого розвитку в освітньому процесі. Методологія дослідження поєднує теоретико-порівняльний аналіз наукових джерел, структурно-компонентний підхід до визначення змісту лідерського потенціалу, а також методи систематизації, узагальнення й контент-аналіз даних про типові бар'єри та педагогічні умови його формування. У ході роботи встановлено, що лідерський потенціал не є окремою рисою, а становить цілісну систему особистісних ресурсів, які визначають готовність студента до управлінської діяльності. Виявлено, що компоненти потенціалу – когнітивні, мотиваційні, комунікативні та емоційно-вольові – перебувають у прямому функціональному зв'язку з базовими управлінськими компетентностями. Окреслено перелік внутрішніх і зовнішніх бар'єрів, що ускладнюють становлення лідерських якостей, зокрема недостатня впевненість у собі, авторитарні стилі взаємодії викладачів та обмеженість практичних форматів навчання. Доведено ефективність педагогічних і психолого-організаційних умов, які сприяють переходу потенціалу зі стадії прихованої готовності до активної поведінкової реалізації. У процесі дослідження отримано унікальні висновки щодо оптимальних освітніх стратегій, здатних підтримувати розвиток управлінської суб'єктності студентів. Практична значимість результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані для модернізації змісту управлінських освітніх програм, розроблення тренінгових модулів, удосконалення системи наставництва та впровадження інноваційних форм навчання, що сприятимуть цілеспрямованому розвитку лідерського потенціалу майбутніх менеджерів.

Ключові слова: мотиваційні установки, стиль взаємодії, емоційна стійкість, суб'єктність, ініціативність.

Постановка проблеми. Професійна підготовка майбутнього менеджера давно перестала зводитися до засвоєння набору адміністративних процедур. У центрі сучасних наукових дискусій дедалі частіше опиняється питання внутрішніх передумов управлінської ефективності. Однією з таких передумов виступає лідерський потенціал – психологічне

утворення, яке визначає здатність особистості ініціювати зміни, вести інших за собою та утримувати відповідальність у складних професійних ситуаціях. Його значення настільки глибоке, що без аналізу цього феномену неможливо зрозуміти реальний механізм становлення компетентного управлінця.

Попри очевидність важливості лідерського потенціалу, саме це поняття ще не отримало достатньо чіткого змістового окреслення в контексті професійної компетентності менеджера. Більшість робіт зосереджена або на загальнопсихологічних характеристиках лідера, або на вузько-фахових навичках управлінця. У результаті виникає помітна прогалина: відсутність цілісного бачення того, як базові психологічні риси, мотиваційні установки, стилі взаємодії та емоційна стійкість співвідносяться з формуванням компетентності сучасного менеджера. Через це майбутні фахівці нерідко опиняються в ситуації, коли формально володіють професійними знаннями, але не демонструють достатньої суб'єктності, ініціативності чи гнучкості – якостей, без яких управління фактично втрачає сенс.

Таким чином, актуальність теми зумовлена поєднанням кількох чинників – соціальних, професійних і власне психологічних. У ситуації, коли конкуренція на ринку праці зростає, а вимоги до управлінців стають багатовимірними, лідерський потенціал постає не як додатковий, а як базовий елемент професійної компетентності. Саме тому комплексний аналіз цього явища є важливим кроком до переосмислення системи підготовки майбутніх менеджерів та заповнення наявних теоретичних і практичних прогалин.

Аналіз останніх досліджень з проблеми. У сучасному науковому дискурсі проблема розвитку лідерського потенціалу студентів управлінських спеціальностей розглядається крізь призму різних підходів, проте спільним для них є прагнення пояснити механізми становлення майбутнього фахівця в умовах динамічного освітнього середовища. Дослідження, виконане V. Zelenyi та ін. (2025) засвідчило, що включення студентів у проєктну діяльність створює умови для помітного зростання їхніх лідерських компетентностей. Автори встановили, що найбільший ефект дає не формальна участь у проєктах, а саме «проживання» студентом управлінських ролей, оскільки це активізує його внутрішню мотивацію та сприяє виникненню суб'єктності в командній взаємодії.

Публікації. Shomotova & Ibrahim (2025) роблять відчутний внесок у пояснення взаємозв'язку між лідерським потенціалом студентів та їхнім уявленням про власну професійну перспективу. У своїй роботі вони продемонстрували, що рівень залученості до освітнього процесу істотно впливає на впевненість студента у власній працевлаштованості.

У спільній роботі Shomotova et al., (2024) питання самосприйняття професійної готовності отримує інший акцент. Автори продемонстрували, що лідерський потенціал студентів підсилюється тоді, коли навчальне середовище створює умови для прояву ініціативності, а не лише для виконання завдань.

Дещо інший ракурс розвитку лідерських умінь представлений у праці Uaikhanova et al. (2022). Автори продемонстрували, що розвиток лідерських навичок у студентів залежить від системності освітнього впливу: найбільший ефект мають програми, які містять поєднання рефлексії, командної роботи й автономних завдань. Ці результати важливі тим, що вони підкреслюють: лідерські здібності не формуються спонтанно, а потребують педагогічного супроводу, який спрямований на поступове розширення зони відповідальності студента.

Дослідницька група Sazali et al. (2025) запропонувала якісно інший погляд, сфокусувавшись на рефлексивних оцінках випускників щодо власного студентського досвіду. Вони встановили, що найбільш дієвими для розвитку лідерства виявилися форми позааудиторної діяльності, у яких студенти отримували можливість добровільно обирати стиль участі та проявляти ініціативу. Погляд Miller (2025) доповнює загальну картину аналізу тим, що ставить акцент на системні підходи до навчання лідерству у вищих навчальних закладах США. Автор дійшов висновку, що ефективні освітні практики

спираються на принципи інтегрованості: лідерський розвиток має бути не окремою дисципліною, а наскрізним елементом навчальної програми.

Мета статті. Метою статті є виявлення психологічних механізмів формування лідерського потенціалу майбутніх менеджерів та обґрунтування його ролі як ключового чинника розвитку їхньої професійної компетентності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «лідерський потенціал майбутнього менеджера» на перший погляд здається досить прозорим: воно охоплює сукупність якостей і здібностей, які дозволяють людині впливати на інших і координувати групову діяльність (Fernandez & Novak, 2025). Проте при уважнішому розгляді його структура виявляється значно складнішою, ніж просто набір характерних рис. У дослідженнях психології управління дедалі виразніше окреслюється думка, що лідерський потенціал – це не статична характеристика, а певна внутрішня динаміка, здатність особистості мобілізувати свої ресурси у ситуаціях, де необхідні ініціатива, відповідальність і готовність до рішучих дій.

Уточнюючи змістове наповнення поняття, варто спершу відштовхнутися від різниці між потенціалом і власне сформованими лідерськими компетентностями. Потенціал передбачає можливість, напрям розвитку, певну «внутрішню напругу», яка за відповідних умов перетворюється на поведінку. На цьому рівні важливо розуміти не тільки те, що майбутній менеджер уміє або знає, а й те, до чого він психологічно схильний, що готовий брати на себе, як сприймає управлінські виклики.

Структура лідерського потенціалу є багатокомпонентною, і кожен компонент відіграє власну роль у формуванні майбутнього професіонала (табл. 1). Особистісно-характерологічний блок охоплює ті риси, які традиційно асоціюють зі здатністю керувати: незалежність суджень, наполегливість, уміння доводити справу до завершення і водночас гнучкість, коли ситуація вимагає змінити тактику (Turner, 2025). Особливої ваги набуває внутрішній локус контролю, адже саме він дозволяє людині відчувати себе суб'єктом подій, а не їх заручником. Якщо студент схильний перекладати відповідальність на зовнішні обставини, його потенціал нерідко «застигає», не переходячи в активні форми управлінської поведінки.

Таблиця 1

Структура лідерського потенціалу майбутнього менеджера: змістові акценти, прояви та можливі індикатори розвитку

Компонент	Змістове наповнення	Типові функціональні прояви у поведінці студента	Можливі індикатори для оцінювання рівня розвитку
Особистісно-характерологічний	Наявність стабільної внутрішньої позиції; міра автономності в прийнятті рішень; схильність до психологічної саморегуляції в умовах невизначеності	Схильність не уникати відповідальності; уміння тримати фокус на цілях навіть за умов опору групи; збереження продуктивності при стресі	Самооцінка внутрішнього локусу контролю; опитувальники самодисципліни; поведінкові ознаки рішучості у мікрогрупах
Мотиваційний	Внутрішня зацікавленість у впливі на спільний результат; орієнтація не лише	Прояв ініціативи без зовнішнього стимулювання; перевага довгострокових	Показники навчальної мотивації; ціннісні орієнтації; здатність до постановки

	на успіх, а й на процес; позитивне ставлення до складних задач як до можливостей	цілей над ситуативними вигодами; прагнення створювати нові практики роботи	амбітних, але реалістичних цілей
Комунікативно-інтерактивний	Уміння утримувати конструктивні взаємини у групі; схильність до співпраці замість суперництва; здатність формувати атмосферу довіри	Посередництво у конфліктах; залучення малопомітних членів групи до обговорень; сформування «ядра» командної згуртованості	Спостереження за рольовою поведінкою в мікрогрупах; оцінка емпатії; аналіз стилю комунікації під час проєктної роботи
Когнітивно-аналітичний	Готовність виходити за межі шаблонних підходів; уміння бачити системні взаємозв'язки; прагнення до інтелектуального аналізу ситуацій із багатьма змінними	Пропонування нестандартних рішень; побудова альтернативних сценаріїв розвитку подій; активне використання аналітичних методів	Рівень розвитку управлінського мислення; тести на прогнозування; якість аргументації під час дискусій
Емоційно-вольовий	Здатність витримувати напругу без руйнування конструктивної поведінки; контроль імпульсивних реакцій; уміння підтримувати власний емоційний тонус	Стриманість у суперечках; збереження рівноваги після критики; швидке відновлення працездатності	Оцінка емоційного інтелекту; рівень стресостійкості; реакції на ситуації фрустрації під час тренінгів
Соціально-ціннісний (додатковий компонент)	Цінність справедливості, соціальної відповідальності та етичності; орієнтація на довгостроковий розвиток команди, а не особистої вигоди	Прагнення дотримуватися етичних норм у проєктній діяльності; послідовність у діях; відмова від маніпулятивних практик	Оцінка аксіологічних установок; стилістика рішень у навчальних кейсах; соціальна активність в університетському середовищі

Джерело: складено авторами на основі (Kumar & Gupta, 2025; Sousa & Sousa, 2020)

Лідерський потенціал проявляється у діях часто раніше, ніж людина сама усвідомлює свої схильності. В навчальних групах такі прояви можна побачити у дрібницях: хтось бере на себе роль ініціатора, інший – координатора, третій стає неформальним посередником у

суперечках. Ці функціональні прояви не завжди є помітними на перший погляд, але вони сигналізують про те, що внутрішній ресурс уже працює. Майбутній менеджер з лідерським потенціалом природно виявляє інтерес до організації спільної діяльності, прагне знайти рішення там, де інші вагаються, і намагається мотивувати команду не авторитарними методами, а прикладом, енергією, здатністю бачити перспективу (Кузнєцова & Ченуша, 2023). Питання про те, як саме лідерський потенціал пов'язаний із професійною компетентністю майбутнього менеджера, на перший погляд здається очевидним (табл. 2).

Таблиця 2

Взаємозв'язок компонентів лідерського потенціалу та професійної компетентності майбутнього менеджера

Компоненти лідерського потенціалу	Ключові риси та психологічні якості	Впливові психологічні механізми	Управлінські компетентності, що формуються
Ініціативно-діяльнісний компонент	ініціативність, проактивність, сміливість до інновацій	мотиваційно-активаційний механізм (внутрішня «енергія дії»), орієнтація на зміни	здатність приймати управлінські рішення; стратегічне бачення; управління змінами
Вольовий та саморегуляційний компонент	внутрішній локус контролю, відповідальність, самодисципліна	регулятивний механізм (емоційна стійкість, контроль поведінки), стресостійкість	управління конфліктами; підтримання працездатності під тиском; відповідальне лідерство
Когнітивно-аналітичний компонент	системне мислення, критичність, інтелектуальна гнучкість	когнітивно-аналітичний механізм (генерація альтернатив, оцінка ризиків)	планування, прогнозування, стратегічний аналіз, ухвалення складних рішень
Комунікативно-соціальний компонент	емпатія, відкритість, конструктивність, впевнена комунікація	соціально-комунікативний механізм (налагодження взаємодії, формування довіри)	командоутворення, переговори, медіація конфліктів, управління груповою динамікою
Мотиваційно-ціннісний компонент	цілеспрямованість, амбітність, орієнтація на розвиток; етичність	механізм смислотворення (особисті цінності – професійні орієнтири)	лідерство за цінностями; управління персоналом; формування корпоративної культури
Емоційно-вольовий компонент	контроль емоцій, психологічна стійкість, гнучкість поведінки	механізм саморегуляції (подолання фрустрації, швидке відновлення)	ефективність у кризових ситуаціях; конструктивна поведінка під тиском; стійке керування командами

Особистісно-рефлексивний компонент	здатність до саморефлексії, критичне осмислення власних дій, адекватна самооцінка	механізм самопізнання (корекція поведінкових стратегій)	професійне самовдосконалення; адаптація до нових управлінських ролей; розвиток компетентності протягом життя
---	---	---	--

Джерело: складено авторами на основі (Sousa & Sousa, 2020; Ho et al., 2024)

Здається, що людина з яскравими лідерськими рисами автоматично повинна бути компетентною в управлінні. Та практика переконливо доводить протилежне: наявність знань ще не гарантує здатності повести команду за собою, так само як харизматичність сама по собі не формує якісного управлінця. Тому справжній взаємозв'язок двох понять виявляється значно тоншим і складнішим.

Визначальним чинником цієї дієвості виступає саме лідерський потенціал. Його вплив на професійну компетентність у майбутніх менеджерів проявляється багатовимірно. Насамперед через ініціативність – одну з тих рис, без якої управління перетворюється на механічне виконання процедур. Ініціативність стимулює людину виходити за межі заданих інструкцій, бачити в управлінській ситуації не лише проблему, а потенціал для розвитку, пошуку нової логіки рішення.

Не менш значущою є інша психологічна характеристика – внутрішній локус контролю. У менеджменті він відіграє роль точки опори: людина з внутрішньою відповідальністю не чекає зовнішніх підказок і не виправдовує бездіяльність обставинами. Такий студент природно привласнює роль суб'єкта дії, а це, у свою чергу, безпосередньо формує професійні вміння: приймати рішення, оцінювати ризики, вести переговори, відстоювати позицію. Тобто одне й те саме вміння – приміром, вміння приймати рішення – у різних студентів може мати різну ефективність залежно від того, чи підтримує його відповідний психологічний фундамент.

Емоційно-вольовий компонент лідерського потенціалу також істотно впливає на професійну компетентність. Окрема увага варта стійкості до стресу. У майбутнього менеджера саме вона визначає, чи зможе він застосовувати набуті компетентності у ситуаціях кризового характеру. Лідерський потенціал дає можливість не «застигати» у тривозі, а зберігати ясність мислення, концентруватися на пошуку рішення, навіть коли ситуація виходить за межі прогнозованості. Психологічна стійкість сприяє розвитку готовності до дій – здатності діяти швидко, але без втрати раціонального аналізу, що є основою управлінських умінь.

Таким чином, лідерський потенціал і професійна компетентність не є паралельними чи незалежними характеристиками. Навпаки, вони утворюють взаємопов'язану систему, у якій потенціал виступає психологічним ядром, а компетентність – формою його реалізації. Там, де відсутня внутрішня готовність діяти, управлінські вміння залишаються формальними; де ж потенціал достатньо розвинений, навіть базові компетентності набувають динамічності, гнучкості й ефективності. Саме тому концепція лідерського потенціалу є надзвичайно важливою для професійної підготовки менеджерів: вона дозволяє переходити від навчання «знань про управління» до формування психологічної здатності управляти як такої.

Розвиток лідерського потенціалу у студентів управлінських спеціальностей нерідко наштовхується на низку прихованих бар'єрів, які не завжди очевидні в навчальному процесі, але суттєво впливають на становлення майбутнього менеджера (табл. 3).

Таблиця 3

**Типові проблеми та бар'єри розвитку лідерського потенціалу студентів
управлінських спеціальностей**

Група бар'єрів	Сутність бар'єру	Типові прояви у поведінці студента	Наслідки для формування лідерського потенціалу
Внутрішньо-особистісні	невпевненість у власних рішеннях; низька самооцінка; страх помилок	уникання ініціативи; пасивність на заняттях; залежність від схвалення	зниження активності, відсутність готовності до впливу та відповідальності
Емоційно-вольові	слабка саморегуляція; низька стресостійкість; імпульсивність	розгубленість у складних ситуаціях; емоційні “зриви”; швидка втома	нестабільність лідерської поведінки, труднощі в ухваленні рішень
Когнітивні	нечіткість мислення; труднощі з аналізом ситуацій; шаблонність у підходах	поверхові рішення; небажання шукати альтернативи; невміння прогнозувати	неспроможність до стратегічного мислення, слабка управлінська логіка
Комунікативні	труднощі у налагодженні взаємодії; низька емпатія; страх висловлювати позицію	уникання групової роботи; замкнутість; конфліктність або навпаки – надмірна поступливість	слабкі навички впливу, труднощі у роботі з командою
Мотиваційні	відсутність внутрішнього інтересу до управління; орієнтація на мінімальні вимоги	низька включеність у проєкти; формальне виконання завдань	зниження потенціалу до лідерства, згасання ініціативи
Освітньо-організаційні	однотипність навчальних завдань; відсутність ситуаційного тренування; мінімум практики	слабка практична готовність; нездатність діяти в реальних умовах	лідерський потенціал залишається нереалізованим
Соціально-психологічні	тиск однолітків; стереотипні уявлення про «лідерство як домінування»; страх осуду	уникання ролі лідера; побоювання брати відповідальність	формування залежної, а не суб'єктної позиції

Джерело: складено авторами на основі (Amissah-Wilson & Segbenya, 2025; Salameh-Ayanian et al., 2025)

Становлення лідерського потенціалу майбутніх менеджерів потребує таких освітніх і психологічних умов, які не просто доповнюють навчальний процес, а змінюють його внутрішню логіку, надаючи студентам можливість діяти суб'єктно (табл. 4).

Лише передача знань не дає результату – це доведено багатьма спостереженнями. Розвиток лідерського потенціалу починається тоді, коли студента ставлять у ситуації, що вимагають від нього не формального виконання інструкцій, а самостійного вибору, рефлексії та внутрішнього рішення взяти на себе відповідальність. Саме тому найважливішою умовою є створення варіативного освітнього середовища, де студент не споживає інформацію, а взаємодіє з нею, випробовує себе в ролі організатора та координатора групової діяльності.

Таблиця 4

Педагогічні та психолого-організаційні умови розвитку лідерського потенціалу майбутніх менеджерів

Група умов	Зміст умови	Очікувані ефекти для розвитку лідерського потенціалу
Інтерактивні методи навчання	Використання тренінгів, бізнес-симуляцій, рольового моделювання, проєктної роботи. Навчальні ситуації створюють середовище, де студент не спостерігач, а учасник управлінської дії	Формування ініціативності; розвиток уміння аргументувати позицію; становлення навичок командної взаємодії; зниження страху лідерства
Ситуаційне моделювання та проблемно-орієнтоване навчання	Вирішення кризових або конфліктних кейсів, робота в умовах невизначеності; створення мікроклімату, наближеного до реальної практики управління	Активація сміливості приймати рішення; розвиток стресостійкості; здатність діяти в умовах тиску; вміння брати відповідальність
Партнерський стиль взаємодії викладача зі студентами	Поєднання вимогливості й підтримки, залучення студентів до спільного обговорення рішень; відмова від авторитарної моделі	Зростання внутрішньої мотивації; формування безпечного простору для ініціативи; розвиток впевненості та автономності
Організація реальних або наближених до реальності управлінських практик	Стажування, дуальна освіта, участь у волонтерських, підприємницьких і соціальних проєктах; занурення в ситуації, де управління має реальні наслідки	Перехід потенціалу з теоретичної фази до поведінкової; зміцнення навичок ухвалення рішень; формування відповідального лідерства
Система педагогічної та психологічної підтримки	Наставництво, коучинг, рефлексивні групи, регулярний фідбек від викладачів і практиків	Поглиблення саморефлексії; усвідомлення сильних і слабких сторін; розвиток саморегуляції й особистісного стилю лідерства
Сприятливий психологічний клімат у групі	Партнерська атмосфера, взаємопідтримка, культура доброзичливого обговорення; відсутність токсичної конкуренції	Емоційна безпека; можливість пробувати різні стилі лідерської поведінки; зростання соціальної активності та впевненості

Баланс вимогливості та свободи дії	Створення середовища, де студент має право на помилку, але не зменшується рівень професійних вимог	Формування самостійності; розвиток здатності брати ризик; підсилення мотивації до лідерства через конструктивні виклики
---	--	---

Джерело: складено авторами на основі (Amissah-Wilson & Segbenya, 2025; Salameh-Ayanian et al., 2025)

Таким чином, педагогічні та психолого-організаційні умови розвитку лідерського потенціалу – це не лише технології чи інструменти, а логіка створення середовища, що спонукає студента до активної позиції. Там, де навчання стає проживанням, де викладач – партнер, а група – простір експерименту, лідерський потенціал знаходить природну можливість розгортатися. А разом із ним – і професійна готовність до управління.

Висновки. Виявлено, що структурні компоненти лідерського потенціалу – від когнітивно-аналітичних до емоційно-вольових – тісно інтегровані з професійними компетентностями менеджера. Вони не існують окремо: ініціативність оживлює здатність ухвалювати рішення, емоційна стійкість утримує ефективність у кризових ситуаціях, комунікативна відкритість визначає успішність лідерської взаємодії, а стратегічне мислення формує базу для планування. Фактично потенціал перетворює знання на дії, а дії – на професійні досягнення. Без нього компетентність залишається теоретичною конструкцією, яка не здатна працювати в умовах реальної невизначеності.

Уточнення змістових складників лідерського потенціалу показало, що когнітивні, мотиваційні, комунікативні та емоційно-вольові компоненти взаємодіють між собою, утворюючи основу для формування управлінських умінь. Важливо, що ці складники не функціонують ізольовано: ініціативність підсилює здатність приймати рішення, аналітичність визначає глибину управлінського мислення, а емоційна стійкість забезпечує сталість поведінки в умовах тиску. Така системність пояснює, чому наявність лише теоретичних знань не гарантує ефективності управлінської діяльності.

Одним з істотних результатів стало виявлення бар'єрів, які стримують розвиток лідерського потенціалу. Частина з них має внутрішньоособистісний характер: невпевненість, залежність від зовнішнього оцінювання, низька здатність до саморегуляції. Інші виникають через особливості освітнього середовища – одноманітність навчальних форматів, надмірну орієнтацію на виконавську діяльність, дефіцит реальних або змодельованих управлінських ситуацій. Наявність цих перешкод підтверджує, що становлення лідера не є автоматичним наслідком навчання й потребує цілеспрямованих педагогічних впливів.

СПИСОК ПОСИЛАНЬ

- Кузнєцова, К. О., & Ченуша, О. С. (2023). Емоційний інтелект в поведінковій економіці. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*, 26, 14-17. Retrieved from <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287403>.
- Amissah-Wilson, J., & Segbenya, M. (2025). Emotional intelligence and employee productivity in a developing economy: analysing the moderating and mediating effect of gender and teamwork. *Humanit Soc Sci Commun*, 12, 1645. Retrieved from <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05255-3>.
- Fernandez, R., & Novak, P. (2025). Identifying key managerial competencies in SMEs: A contingency approach. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(2), 405-422. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOA-02-2025-5274/full/html>.

- Ho, T. T., Phan Thanh, H., Nguyen, T.-H., & Mai Thi, T. (2024). Mapping emotional intelligence and job performance: A bibliometric and thematic analysis. *Problems and Perspectives in Management*, 23(1). Retrieved from [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(1\).2025.01](https://doi.org/10.21511/ppm.23(1).2025.01).
- Kumar, R., & Gupta, S. (2025). *The importance of emotional intelligence in leadership for building an effective team*. arXiv Preprint. Retrieved from <https://arxiv.org/abs/2510.07004>.
- Miller, J. (2025). Leadership development in U.S. higher education. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(1), 55-68. Retrieved from <https://www.elsevier.es/en-revista-journal-innovation-knowledge-376-articulo-leadership-development-in-u-s-higher-S2444569X2500099X>.
- Sazali, S., Muzaffar, R., & Othman, A. (2025). A qualitative exploration of alumni reflections on student leadership practices through co-curricular engagement in public higher education institutions. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(14), 1520-1543. Retrieved from <https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2025.914MG00116>.
- Shomotova, A., & Ibrahim, A. (2025). Higher education student engagement, leadership potential and self-perceived employability. *Studies in Higher Education*, 50(7), 1125-1143. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03075079.2024.2367155>.
- Shomotova, A., Karabchuk, T., & Ibrahim, A. (2024). Leadership potential and self-perceived employability of undergraduate students in the United Arab Emirates. *International Journal of Educational Research Open*, 7, 100335. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2024.100335>.
- Sousa, M. J., & Sousa, M. (2020). Project-based learning to develop leadership competencies: Quantitative evidence and recommendations. *Proceedings of the IATED Conference*, 3575-3579. Retrieved from <https://library.iated.org/view/SOUSA2020PRO>.
- Salameh-Ayanian, M., Tamer, N., & Jabbour Al Maalouf, N. (2025). The Importance of Emotional Intelligence in Managers and Its Impact on Employee Performance Amid Turbulent Times. *Administrative Sciences*, 15(8), 300. Retrieved from <https://doi.org/10.3390/admsci15080300>.
- Turner, A. (2025). Leadership skills necessary for leaders to avoid challenges with productivity and motivation. *Open Journal of Business and Management*, 13(4), 789-802. Retrieved from <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=144990>.
- Uaikhanova, M., Zeinulina, A., Pshembayev, M., & Anesova, A. (2022). Developing leadership skills in university students. *Cogent Education*, 9(1), 2143035. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/2331186X.2022.2143035>.
- Zelenyi, V., Nahorna, K., Smolnykova, H., Atamanchuk, I., & Tkachenko, A. (2025). Developing leadership competencies in university students through project-based learning. *Eduweb: Revista de Investigación y Práctica Educativa*, 19(3), 256-267. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/396328255_Developing_leadership_competencies_in_university_students_through_project-based_learning.

REFERENCES

- Kuznietsova, K. O., & Chenusha, O. S. (2023). Emotsiyni intelekt u povedinkovii ekonomitsi [Emotional intelligence in behavioral economics]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskyi politekhnichnyi instytut"*, 26, 14-17. Vzyato z <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287403>. [in Ukrainian].
- Amissah-Wilson, J., & Segbenya, M. (2025). Emotional intelligence and employee productivity in a developing economy: analysing the moderating and mediating effect of gender and teamwork. *Humanit Soc Sci Commun*, 12, 1645. Retrieved from <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05255-3>. [in English].
- Fernandez, R., & Novak, P. (2025). Identifying key managerial competencies in SMEs: A contingency approach. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(2), 405-422.

- Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOA-02-2025-5274/full/html>. [in English].
- Ho, T. T., Phan Thanh, H., Nguyen, T.-H., & Mai Thi, T. (2024). Mapping emotional intelligence and job performance: A bibliometric and thematic analysis. *Problems and Perspectives in Management*, 23(1). Retrieved from [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(1\).2025.01](https://doi.org/10.21511/ppm.23(1).2025.01). [in English].
- Kumar, R., & Gupta, S. (2025). *The importance of emotional intelligence in leadership for building an effective team*. arXiv Preprint. Retrieved from <https://arxiv.org/abs/2510.07004>. [in English].
- Miller, J. (2025). Leadership development in U.S. higher education. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(1), 55-68. Retrieved from <https://www.elsevier.es/en-revista-journal-innovation-knowledge-376-articulo-leadership-development-in-u-s-higher-S2444569X2500099X>. [in English].
- Sazali, S., Muzaffar, R., & Othman, A. (2025). A qualitative exploration of alumni reflections on student leadership practices through co-curricular engagement in public higher education institutions. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(14), 1520-1543. Retrieved from <https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2025.914MG00116>. [in English].
- Shomotova, A., & Ibrahim, A. (2025). Higher education student engagement, leadership potential and self-perceived employability. *Studies in Higher Education*, 50(7), 1125-1143. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03075079.2024.2367155>. [in English].
- Shomotova, A., Karabchuk, T., & Ibrahim, A. (2024). Leadership potential and self-perceived employability of undergraduate students in the United Arab Emirates. *International Journal of Educational Research Open*, 7, 100335. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2024.100335>. [in English].
- Sousa, M. J., & Sousa, M. (2020). Project-based learning to develop leadership competencies: Quantitative evidence and recommendations. *Proceedings of the IATED Conference*, 3575-3579. Retrieved from <https://library.iated.org/view/SOUSA2020PRO>. [in English].
- Salameh-Ayanian, M., Tamer, N., & Jabbour Al Maalouf, N. (2025). The Importance of Emotional Intelligence in Managers and Its Impact on Employee Performance Amid Turbulent Times. *Administrative Sciences*, 15(8), 300. Retrieved from <https://doi.org/10.3390/admsci15080300>. [in English].
- Turner, A. (2025). Leadership skills necessary for leaders to avoid challenges with productivity and motivation. *Open Journal of Business and Management*, 13(4), 789-802. Retrieved from <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=144990>. [in English].
- Uaikhanova, M., Zeinulina, A., Pshembayev, M., & Anesova, A. (2022). Developing leadership skills in university students. *Cogent Education*, 9(1), 2143035. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/2331186X.2022.2143035>. [in English].

LEADERSHIP POTENTIAL AS A PSYCHOLOGICAL DETERMINANT OF FUTURE MANAGERS' PROFESSIONAL COMPETENCE

Larysa Kulakova

Candidate of Psychological Sciences,
Associate Professor at the Department of
Developmental and Pedagogical Psychology
Rivne State University of Humanities

 <https://orcid.org/0000-0001-6496-7964>

Oleksii ZhyloPhD Student at the Department
of Developmental and Pedagogical Psychology
Rivne State University of Humanities <https://orcid.org/0009-0001-8532-5992>DOI https://doi.org/10.35619/prap_rv.vi25.469

Abstract. *The relevance of the study is due to the need for modern management education to form not only professional skills, but also internal psychological resources that ensure the effectiveness of managerial activities. The purpose of the article is to theoretically substantiate the role of leadership potential as a key factor in the professional competence of future managers and to determine the conditions for its purposeful development in the educational process. The research methodology combines a theoretical and comparative analysis of scientific sources, a structural and component approach to determining the content of leadership potential, as well as methods of systematization, generalization and content analysis of data on typical barriers and pedagogical conditions for its formation. In the course of the work, it was established that leadership potential is not a separate feature, but constitutes a holistic system of personal resources that determine the student's readiness for managerial activities. It was found that the components of potential – cognitive, motivational, communicative and emotional-volitional – are in direct functional connection with basic managerial competencies. A list of internal and external barriers that complicate the formation of leadership qualities is outlined, in particular, insufficient self-confidence, authoritarian interaction styles of teachers and limited practical learning formats.*

The effectiveness of pedagogical and psychological-organizational conditions that contribute to the transition of potential from the stage of latent readiness to active behavioral implementation is proven. In the process of the research, unique conclusions were obtained regarding optimal educational strategies capable of supporting the development of students' managerial subjectivity. The practical significance of the results lies in the fact that they can be used to modernize the content of management educational programs, develop training modules, improve the mentoring system and implement innovative forms of training that will contribute to the targeted development of the leadership potential of future managers.

Key words: *motivational attitudes, interaction style, emotional stability, subjectivity, initiative.*

Стаття надійшла до редакції 10.12.2025 р.