© М. В. Боровик

Отримано: 01 березня 2026 р.

Прорецензовано: 05 березня 2026 р.

Прийнято до друку: 06 березня 2026 р.

Дата публікації: 26 березня 2026 р.

email: borovik.marina@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0001-7362-7830

DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40(68)-94-99

Боровик М. В. Теоретичні засади управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка» : науковий журнал.* Острог : Вид-во НаУОА, березень 2026. № 40(68). С. 94–99.

УДК: 005.32:005.336.2:331.5

JEL-класифікація: M12; J24

Боровик Марина Вікторівна,
докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри менеджменту і публічного адміністрування
Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ САМОЗАЙНЯТИХ ОСІБ

У статті обґрунтовано теоретичні засади управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб з позицій сучасного менеджменту. Визначено специфіку самозайнятих як особливого об'єкта управління, що поєднує функції суб'єкта й об'єкта управлінського впливу. Систематизовано наукові підходи до трактування лідерства та його розвитку. Доведено можливість цілеспрямованого формування лідерських якостей через механізми самоменеджменту, компетентнісного розвитку й соціально-комунікаційної підтримки. Запропоновано концептуальну модель управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб.

Ключові слова: *управління, лідерські якості, самозайняті особи, самоменеджмент, розвиток персоналу.*

Maryna Borovyk,
Doctor of Economics, Professor, Department of Management and Public Administration,
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

THEORETICAL FOUNDATIONS OF MANAGING THE DEVELOPMENT OF LEADERSHIP QUALITIES IN SELF-EMPLOYED INDIVIDUALS

The article substantiates the theoretical foundations of managing the development of leadership qualities in self-employed individuals from the standpoint of modern management theory. The relevance of the study is driven by the transformation of labor relations, the expansion of flexible forms of employment, and the growing role of individual professional autonomy in the digital economy. Unlike traditional employees operating within formal organizational structures, self-employed individuals simultaneously perform the functions of both the subject and the object of management, which determines the specific nature of leadership development within this category.

The paper systematizes scientific approaches to understanding leadership in management theory, including trait, behavioral, situational, and contemporary integrative concepts. Leadership qualities are interpreted as a manageable resource that combines personal characteristics, competencies, and behavioral manifestations, which can be purposefully developed through appropriate managerial mechanisms. The specific features of self-employment as a management object are identified, particularly managerial autonomy, the absence of a formal hierarchy, and the dominance of self-regulation mechanisms.

The study substantiates that developing the leadership qualities of self-employed individuals should be based on a systemic approach integrating self-management, competency-based learning, and socio-communicative support mechanisms. A conceptual model for managing leadership development is proposed, reflecting the relationship between initial conditions, managerial mechanisms, the process of leadership formation, and expected managerial outcomes. The theoretical significance of the research lies in expanding the understanding of leadership development beyond formal organizational contexts, while its practical value relates to applying the proposed approach in professional development programs for the self-employed.

Keywords: *management, leadership qualities, self-employed individuals, self-management, personnel development.*

Постановка проблеми. Сучасні трансформаційні процеси у сфері праці та управління зумовлюють перегляд традиційних уявлень про об'єкти менеджменту. Поширення гнучких форм зайнятості, цифрових платформ та індивідуалізованих моделей трудової діяльності актуалізує проблему управління розвитком людського потенціалу за межами класичних організаційних структур. У цьому контексті особливого значення набувають самозайняті особи, які здійснюють професійну діяльність поза формалізованими управлінськими ієрархіями, проте потребують цілеспрямованого розвитку управлінських і лідерських якостей.

Лідерські якості традиційно розглядаються у менеджменті як важливий чинник ефективності управління та організаційного розвитку. Водночас більшість наукових досліджень зосереджена на формуванні

лідерства в умовах організацій, де управлінський вплив реалізується через формальні механізми координації, контролю та мотивації. Самозайняті особи функціонують в умовах управлінської автономії та самостійного прийняття рішень, що суттєво змінює характер процесів управління розвитком їх лідерських якостей.

У науковій літературі самозайнятість переважно аналізується з позицій економіки праці або соціально-трудових відносин, тоді як управлінський аспект розвитку лідерських якостей цієї категорії осіб залишається недостатньо розкритим. Класичні підходи до управління розвитком персоналу, орієнтовані на організаційне середовище, потребують адаптації до умов самозайнятості, що зумовлює зростання ролі самоменеджменту та внутрішніх механізмів управлінської поведінки. У зв'язку з цим виникає потреба у теоретичному обґрунтуванні засад управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб як специфічного об'єкта менеджменту.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика лідерства та розвитку лідерських якостей є однією з ключових у сучасному менеджменті. Теоретичні засади управлінського лідерства ґрунтовно розроблено у працях В. Гупти, І. Макміллана та Г. Сурі [1], К. Фелікса, С. Апарісіо та Д. Урбано [2], К. Лін та Л. Їі [3], у яких обґрунтовано роль лідерських якостей у забезпеченні ефективності управління та організаційного розвитку. У вітчизняних дослідженнях лідерство розглядається переважно в контексті управління персоналом, стилів керівництва та формування управлінських компетентностей (І. Перерва [4], В. Томах, Т. Дорошенко, Ю. Тимошенко [5], С. Бестужева, О. Фрідман, Т. Чернуха [6], Г. Швець [7]). Окремі аспекти трансформації форм зайнятості та розвитку самозайнятості висвітлено у працях О. Мульгіна [8], А. Соцького [9] та інших дослідників. Разом з тим, у більшості досліджень лідерство аналізується в межах формалізованих організаційних структур, тоді як самозайняті особи як специфічний об'єкт управління залишаються поза системним управлінським аналізом. Наразі у наукових дослідженнях відсутнє комплексне теоретичне обґрунтування засад управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб з позицій менеджменту. Це зумовлює необхідність розроблення концептуальних положень щодо управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб у сучасних умовах трансформації форм зайнятості.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування засад управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб та визначення ключових управлінських підходів і механізмів їх формування з урахуванням специфіки самозайнятості як особливої форми організації трудової діяльності. Для досягнення поставленої мети у статті передбачено вирішення комплексу взаємопов'язаних наукових завдань, що полягають в узагальненні та систематизації наукових підходів до трактування лідерства і лідерських якостей у системі менеджменту, обґрунтуванні їх як об'єкта цілеспрямованого управлінського впливу; характеристиці самозайнятих осіб як специфічного об'єкта управління; визначенні особливостей формування та прояву лідерських якостей самозайнятих осіб у контексті самоменеджменту, а також обґрунтуванні управлінських механізмів та інструментів їх розвитку та формуванні концептуальних засад управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб у сучасних умовах трансформації форм зайнятості.

Виклад основного матеріалу. Лідерство як управлінська категорія еволюціонувало від трактування як набору вроджених рис до розуміння його як процесу впливу, що формується завдяки контексту, досвіду та цілеспрямованих управлінських дій. У межах особистісного підходу лідерство пов'язувалося зі стабільними індивідуальними характеристиками, що обумовлювало акцент на відборі потенціалу, але обмежувало увагу до умов його реалізації. Подальший розвиток теорії спричинив перехід до поведінкових підходів, у яких ключовим стало дослідження управлінської поведінки. Лідерство почали розглядати як сукупність моделей дій, що піддаються навчанню і розвитку, що вперше обґрунтувало можливість управління розвитком лідерських якостей через навчання та формування управлінських практик.

Ситуаційні та контекстні підходи довели залежність ефективності лідерства від умов діяльності. Для самозайнятих осіб, які функціонують в умовах високої автономії та невизначеності, це має особливе значення, оскільки пояснює необхідність адаптації класичних організаційних моделей.

Сучасні інтегративні концепції акцентують на формуванні бачення, ініціюванні змін і відповідальності за результат [1]. Узагальнення досліджень підтверджує, що лідерські якості є вимірюваним і керованим конструктом, пов'язаним з результативністю діяльності [2; 3]. Вітчизняні дослідники також підкреслюють значення стилів керівництва та управлінських компетентностей для ефективності управління [4].

Таким чином, еволюція підходів засвідчує перехід від статичного до процесного і керованого розуміння лідерства, що створює теоретичну основу для управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб.

У менеджменті лідерські якості доцільно розглядати як інтегрований управлінський ресурс, що поєднує особистісні характеристики, компетентності та поведінкові прояви, спрямовані на досягнення цілей

у змінному середовищі. Таке трактування дозволяє перейти від опису лідерства до його цілеспрямованого управління.

З управлінської точки зору лідерські якості виступають компонентом управлінської компетентності, інструментом впливу, механізмом адаптації та фактором результативності діяльності. Для самозайнятих осіб специфічним є поєднання ролей суб'єкта й об'єкта управління, що зміщує акцент з управління іншими на самоуправління. У цих умовах лідерські якості проявляються як здатність формувати цілі, організовувати їх виконання та забезпечувати стабільність результатів.

Розвиток лідерських якостей передбачає застосування діагностики, компетентнісного навчання, менторської підтримки та оцінювання результатів. Дослідження підтверджують управлінську природу лідерства та можливість його цілеспрямованого формування [4; 5; 7], а також необхідність інтеграції різних теоретичних підходів [6]. Зарубіжні праці доводять зв'язок лідерських якостей з результативністю діяльності та можливість їх розвитку через управлінські практики [1–3]. Отже, лідерські якості доцільно визначати як керований ресурс, розвиток якого забезпечується поєднанням компетентнісного підходу та механізмів самоменеджменту.

Слід відзначити, що сучасні трансформації ринку праці, зумовлені цифровізацією, глобалізацією та розвитком платформених технологій, спричинили активне поширення гнучких форм зайнятості, серед яких самозайнятість посідає особливе місце. У наукових дослідженнях самозайнятість розглядається як форма трудової діяльності, що характеризується відсутністю формального роботодавця, самостійною організацією процесу праці та персональною відповідальністю за результати діяльності [8; 9].

З управлінської точки зору самозайнятість є специфічною формою організації діяльності, оскільки суб'єкт не включений до формалізованої ієрархічної структури управління, проте змушений виконувати управлінські функції щодо власної діяльності: планування, організацію, мотивацію та контроль. У цьому контексті самозайнята особа виступає одночасно носієм управлінських повноважень і об'єктом власного управлінського впливу.

Управлінська автономія самозайнятих осіб зумовлює специфіку формування та прояву їх лідерських якостей. Якщо в організаційному середовищі лідерство часто пов'язане з впливом на інших, то в умовах самозайнятості воно трансформується у здатність ефективно організовувати власну діяльність, підтримувати дисципліну виконання завдань і забезпечувати стабільність результатів.

Слід відзначити, що у наукових роботах, присвячених лідерству в організаціях [4–7], управлінський вплив розглядається через взаємодію керівника та підлеглих, що обмежує застосування цих підходів до індивідуалізованих форм зайнятості. У той же час зарубіжні дослідження, що аналізують підприємницьке лідерство [1; 3], демонструють, що лідерські якості можуть формуватися та реалізовуватися і в умовах високої автономії, однак не пропонують спеціалізованої моделі управління їх розвитком саме для самозайнятих осіб.

Отже, виникає необхідність адаптації традиційних підходів щодо управління персоналом до специфіки самозайнятості, що передбачає переорієнтацію управлінських механізмів на інструменти самоменеджменту, безперервного професійного розвитку та індивідуального планування.

У контексті відсутності формального керівника центральним механізмом управління розвитком лідерських якостей стає самоменеджмент. Його сутність полягає у здатності особи самостійно визначати цілі, організовувати діяльність, контролювати результати та коригувати поведінку відповідно до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, самозайняті особи виступають специфічним об'єктом управління, для якого характерні поєднання функцій суб'єкта й об'єкта управління; відсутність формалізованої управлінської ієрархії; домінування механізмів саморегуляції; підвищена відповідальність за результати діяльності.

Ці особливості обумовлюють необхідність формування теоретичних засад управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб, що інтегрують класичні підходи менеджменту та механізми самоменеджменту.

Традиційно в менеджменті розвиток лідерських якостей розглядається як цілеспрямований, безперервний та керований процес формування компетентностей, поведінкових моделей і управлінських установок, що забезпечують результативність діяльності. Для самозайнятих осіб цей процес набуває особливої специфіки, оскільки відсутність формальної організаційної структури зумовлює необхідність інтеграції зовнішніх і внутрішніх механізмів розвитку.

Отже, комплексний підхід до управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб передбачає:

– визначення цільового профілю лідерських якостей (ініціативність, стратегічність, відповідальність, комунікативність, адаптивність);

– діагностику поточного рівня розвитку (самооцінювання, зворотний зв'язок клієнтів, аналіз результатів діяльності);

– вибір управлінських механізмів розвитку (навчання, коучинг, самоменеджмент, цифрові інструменти планування);

– моніторинг та коригування (аналіз досягнутих результатів і поведінкових змін).

З огляду на відсутність формалізованої системи управління персоналом, розвиток лідерських якостей самозайнятих осіб ґрунтується на поєднанні внутрішніх механізмів самоменеджменту, освітньо-компетентнісних інструментів та соціально-комунікаційної підтримки. Сукупність цих складових формує механізм управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб (рис. 1).

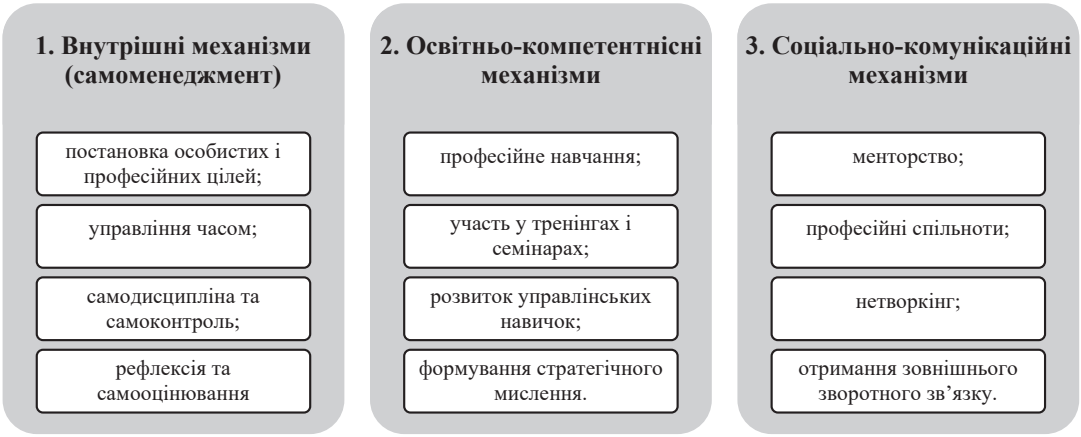


Рис. 1. Ключові складові механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб

Джерело: авторська розробка.

З огляду на виділені складові механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб, доцільним є їх подальше конкретизування через відповідні управлінські інструменти. Практична реалізація механізмів самоменеджменту, освітньо-компетентнісного розвитку та соціально-комунікаційної підтримки потребує чіткого співвіднесення лідерських якостей із методами та інструментами управлінського впливу, що забезпечують їх цілеспрямоване формування. З метою систематизації таких інструментів та відображення взаємозв'язку між лідерськими якостями, управлінськими механізмами й очікуваними результатами, доцільно узагальнити їх у вигляді табл. 1.

Таблиця 1

Управлінські інструменти розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб

Лідерська якість	Управлінський механізм	Інструмент розвитку	Очікуваний результат
Ініціативність	Самоменеджмент	Постановка SMART-цілей, планування	Зростання активності та продуктивності
Стратегічне мислення	Освітньо-компетентнісний	Бізнес-курси, стратегічне планування	Підвищення якості управлінських рішень
Відповідальність	Саморегуляція	Самоконтроль, KPI особистої діяльності	Стабільність результатів
Комунікативність	Соціально-комунікаційний	Нетворкінг, професійні спільноти	Розширення партнерських зв'язків
Адаптивність	Комплексний	Рефлексія, аналіз змін середовища	Гнучкість у прийнятті рішень
Самодисципліна	Самоменеджмент	Тайм-менеджмент, контроль виконання	Підвищення ефективності діяльності

Джерело: узагальнено автором.

Отже, управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб повинно базуватися на інтеграції класичних підходів щодо розвитку персоналу з механізмами самоменеджменту. Особливістю такого управління є:

– орієнтація на індивідуальну відповідальність;

– поєднання внутрішніх і зовнішніх джерел розвитку;

– безперервність і адаптивність процесу.

Таким чином, розвиток лідерських якостей самозайнятих осіб може бути розглянутий як керований процес, що забезпечує підвищення результативності діяльності, професійної зрілості та здатності до ефективного самоуправління.

Формування концептуальних засад управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб потребує визначення базових принципів, які відображають специфіку цього об'єкта управління та умови його функціонування. На відміну від управління персоналом у межах організацій, управління розвитком самозайнятих осіб ґрунтується на поєднанні управлінського впливу та саморегуляції.

До основних принципів управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб доцільно віднести:

– принцип системності, що передбачає розгляд розвитку лідерських якостей як цілісного процесу, який охоплює особистісні, поведінкові та компетентнісні компоненти;

– принцип адаптивності, відповідно до якого управлінські механізми розвитку мають враховувати динамічні зміни зовнішнього середовища та індивідуальні умови діяльності самозайнятих осіб;

– принцип саморегуляції, який відображає домінуючу роль самоменеджменту та внутрішньої мотивації у процесі розвитку лідерських якостей;

– принцип безперервності, що зумовлює необхідність постійного оновлення управлінських компетентностей і лідерських проявів упродовж професійної діяльності;

– принцип результативності, який орієнтує процес розвитку на досягнення конкретних управлінських результатів у діяльності самозайнятої особи.

Зазначені принципи формують методологічну основу для побудови концептуальної моделі управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб.

З урахуванням теоретичних підходів до лідерства, специфіки самозайнятості як форми організації діяльності та механізмів самоменеджменту, доцільно запропонувати концептуальну модель управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб.

У межах запропонованої моделі процес управління розвитком лідерських якостей складається з взаємопов'язаних блоків (рис. 2).

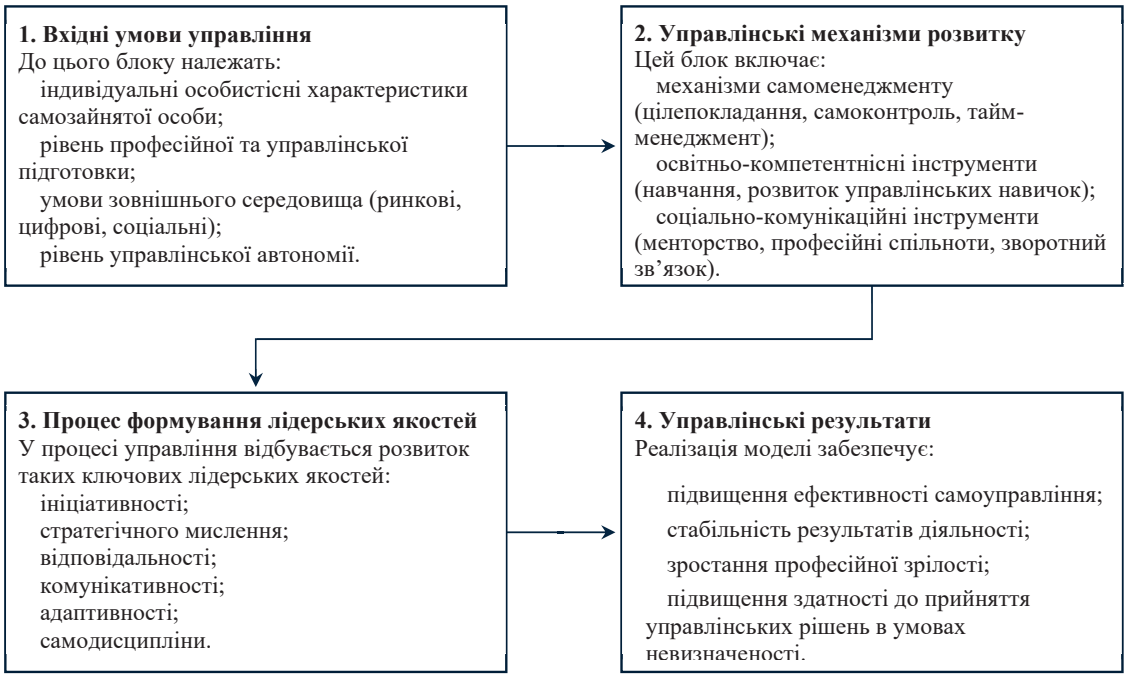


Рис. 2. Концептуальна модель управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб

Джерело: авторська розробка.

Запропонована модель відображає логіку переходу від управлінських впливів до практичних результатів розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб та може бути використана як теоретична основа для подальших емпіричних досліджень. Теоретичне значення запропонованої концептуальної моделі полягає в систематизації управлінських підходів до розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб як специфічного об'єкта менеджменту. Модель розширює класичні уявлення про управління розвитком персоналу, адаптуючи їх до умов індивідуалізованої трудової діяльності. Практичне застосування результатів дослідження можливе у програмах розвитку управлінських компетентностей самозайнятих осіб; у діяльності центрів зайнятості, бізнес-хабів, освітніх платформ; як основа для розроблення інструментів самооцінювання та планування розвитку лідерських якостей.

Таким чином, сформульовані концептуальні засади управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб завершують логіку теоретичного дослідження та створюють основу для формування висновків і подальших наукових розвідок.

Висновки. Результати дослідження свідчать, що розвиток лідерських якостей самозайнятих осіб доцільно розглядати як об'єкт цілеспрямованого управління в межах сучасного менеджменту. Лідерські якості в умовах самозайнятості набувають значення ключового управлінського ресурсу, який забезпечує ефективне самоуправління, стійкість професійної діяльності та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Специфіка самозайнятих осіб як суб'єктів, що поєднують функції управління та виконання, зумовлює домінування механізмів самоменеджменту та внутрішньої саморегуляції у процесі розвитку лідерських якостей. За таких умов результативність управління розвитком лідерських якостей забезпечується застосуванням комплексного підходу, який інтегрує саморегулятивні, компетентнісні та соціально-комунікаційні механізми. Запропоновані теоретичні положення розширюють управлінське бачення розвитку лідерства поза межами традиційних організаційних структур і можуть бути використані як основа для формування сучасних підходів до розвитку управлінських компетентностей самозайнятих осіб в умовах трансформації форм зайнятості.

Перспективою подальших досліджень має стати оцінювання рівня розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб та аналізу їх впливу на результативність професійної діяльності.

Література:

1. Gupta, V., MacMillan, I. C., Surie, G. (2004).Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19 (2), 241–260. DOI: https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00040-5 [in English].

2. Felix, C., Aparicio, S., Urbano, D. (2019). Leadership as a driver of entrepreneurship: An international exploratory study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26 (3), 397–420. DOI: https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2018-0106 [in English].

3. Lin, Q., Yi, L. (2021). The multilevel effectiveness of entrepreneurial leadership: A meta-analysis. *Journal of Management & Organization*, 27 (2), 1–19. DOI: https://doi.org/10.1017/jmo.2020.45 [in English].

4. Перерва, І. М. (2023). Стилі керівництва та їх місце в управлінні діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ*, 2, 241–248. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-241-248

5. Pererva, I. M. (2023). Styli kerivnytstva ta yikh mistse v upravlinni diialnistiu pidpryiemstva [Leadership styles and their role in enterprise management]. *Biznes Inform* [Business Inform], 2, 241–248. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-241-248 [in Ukrainian].

6. Томах, В. В., Дорошенко, Т. М., Тимошенко, Ю. В. (2024). Стилі лідерства та їх вплив на управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-149

Tomakh, V. V., Doroshenko, T. M., Tymoshenko, Yu. V. (2024). Styli liderstva ta yikh vplyv na upravlinnia pidpryiemstvom [Leadership styles and their impact on enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-149 [in Ukrainian].

7. Бестужева, С. В., Фрідман, О. А., Чернуха, Т. С. (2023). Концептуальні підходи до сутності лідерства в управлінні міжнародним бізнесом. *Економіка та суспільство*, 49. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-29.

Bestuzheva, S. V., Fridman, O. A., Chernukha, T. S. (2023). Kontseptualni pidkhody do sutnosti liderstva v upravlinni mizhnarodnym biznesom [Conceptual approaches to the essence of leadership in international business management]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], 49. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-29 [in Ukrainian].

8. Швець, Г. О. (2017). Лідерство як невід'ємна складова ефективного менеджменту. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*, 33. DOI: https://doi.org/10.31498/2225-6725.33.2017.134214

Shvets, H. O. (2017). Liderstvo yak nevidiemna skladova efektyvnoho menedzhmentu [Leadership as an integral component of effective management]. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Seriia: Ekonomichni nauky* [Bulletin of Pryazovskyi State Technical University. Series: Economic Sciences], 33. DOI: https://doi.org/10.31498/2225-6725.33.2017.134214 [in Ukrainian].

9. Мульгіна, О.В. (2022). Сучасний стан правового регулювання самостійної зайнятості в Україні. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія Право*, 74 (1), 191-195. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.74.32

Mulhina, O. V. (2022). Suchasnyi stan pravovoho rehuliuvannia samostiinoi zainiatosti v Ukraini [Current state of legal regulation of self-employment in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia Pravo* [Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Law Series], 74 (1), 191–195. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.74.32 [in Ukrainian].

10. Соцький, А.М. (2020). Самозайнята особа як окремий суб'єкт трудових правовідносин. *Порівняльно-аналітичне право*, 1, 271–273.

Sotskyi, A. M. (2020). Samozainiata osoba yak okremyi subiekt trudovykh pravovidnosyn [Self-employed person as a separate subject of labor relations]. *Porivnialno-analitychne pravo* [Comparative and Analytical Law], 1, 271–273. [in Ukrainian].