

УДК 005.95-051

Милько Інна,
кандидат економічних наук, доцент,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
кафедра менеджменту та адміністрування,
м. Луцьк; ORCID ID: 0000-0001-9723-2614
e-mail: mylko.inna@vnu.edu.ua

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-02-80-85>

ФОРМУВАННЯ ЯКОСТЕЙ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА ТА РОЗВИТОК МЕНЕДЖЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Анотація. У статті визначено сутність особистісного потенціалу та його структуру, наведено основні характеристики ефективного менеджера. Охарактеризовано сутність менеджерського потенціалу. У статті виділено структуру менеджерського потенціалу як сукупність певних складових, серед яких виділено особистісний, емоційний, знаннєвий, кар'єрний, креативний, лідерський, комунікаційний потенціали менеджера. Зазначено, що функціональним інструментом реалізації менеджерського потенціалу є компетенції. Для оцінки рівня розвитку компетенцій менеджерів організації запропоновано використовувати три складові: професійну, соціальну, концептуальну компетенції. У статті запропоновано використовувати модель навчання Д. Колба для набуття менеджерами нових навичок. Для максимального розкриття та розвитку менеджерського потенціалу розроблено основні напрями роботи у кожній організації.

Ключові слова: менеджерський потенціал, особистісний потенціал, емоційний потенціал, знаннєвий потенціал, кар'єрний потенціал, креативний потенціал, лідерський потенціал, комунікаційний потенціал.

Inna Mylko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Lesya Ukrainka Volyn National University,
The Department of Management and Administration,
Lutsk

FORMATION OF THE QUALITIES OF AN EFFECTIVE MANAGER AND DEVELOPMENT OF MANAGERIAL POTENTIAL

Abstract. The article defines the essence of personal potential and its structure as a combination of the following three blocks of personal traits: motivational, stylistic, and instrumental. The structure of personal potential is considered: professional potential; working capacity potential; educational potential; creative potential; spiritual potential. The characteristics of an effective manager are given as a basis. The essence of managerial potential is characterized. The manager's potential is presented in the article as a set of certain components: personal potential, emotional potential, cognitive potential, career potential, creative potential, leadership potential, communication potential. The article offers an interpretation of each element of managerial potential. It is noted that competencies are a functional tool for realizing managerial potential. To assess the level of competence development of the organization's managers, it is proposed to use three components: professional, social, and conceptual competence. A list of components that an effective manager must possess and that testify to his readiness to develop his potential is proposed. The article suggests using D. Kolb's learning models for managers to acquire new skills. For the maximum disclosure and development of managerial potential, the main areas of work in each organization have been developed. The article focuses on the role of managers, which are of fundamental importance for strategic changes and organizational productivity. It was determined that managers are the driving force in creating and opening new opportunities for the organization.

Key words: managerial potential, personal potential, emotional potential, cognitive potential, career potential, creative potential, leadership potential, communication potential.

Постановка проблеми. Сучасний світ змінюється, напрацьовані роками механізми втрачають свою дієвість, що вимагає також трансформації у сфері підготовки менеджерів, які повинні стати

ефективними професіоналами-управлінцями у різних сферах економіки.

Ефективність менеджера визначається особистими, діловими, професійними якостями, а також потенціалом до розвитку, оскільки цього вимагають динамічні зміни середовища функціонування. Ефективним вважають менеджера, який цілеспрямовано прагне домогтися видатних результатів протягом тривалого часу і поєднує видатні людські якості (за Джимом Коллінзом), який поважає працівників та усвідомлює, що його авторитет безпосередньо залежить від поваги його особистості співпрацівниками, а не від займаної посади (за Пітером Друкером); який уміє об'єднати потрібних спеціалістів та спрямувати їх на досягнення поставлених цілей (за Іцхаком Адісесом) [2, 16].

Проте умови цифрового суспільства змушують менеджерів реагувати на постійні зміни, тому активізація менеджерського потенціалу стає необхідною умовою забезпечення їхньої конкурентоспроможності. Кожен індивід володіє власним особистісним потенціалом, який є комплексом психологічних властивостей, що дає людині можливість приймати рішення і регулювати свою поведінку, враховуючи й оцінюючи ситуацію, але виходячи насамперед зі своїх внутрішніх уявлень і критеріїв [10].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню формуванню якостей ефективного менеджера та розвитку менеджерського потенціалу присвячені роботи таких науковців: Дж. Коллінз, П. Друкер, І. Адісес, С. Василик, О. Майстренко, К. Немашкало [2], Н. Димченко [3], В. Завірюха, В. Сгадова, Л. Корват [4], В. Лозовецька [5], О. Мармаза, О. Козлова [6], В. Міляєва, Н. Лебідь, Ю. Бреус [7], А. Москальова [9], О. Овсянюк-Бердадіна [11, 12], Г. Леськів, Г. Левків, М. Бліхар, В. Гобела, О. Подра, Г. Коваль [14], Л. Черчик [16], І. Шарко, О. Гуторов [17] та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Поліфункціональний характер діяльності менеджера вимагає від нього необхідності володіння способами вирішення різних завдань. Успішність виконання управлінських функцій прямо пропорційно залежить від якостей менеджера, які визначають його ефективність. Серед таких якостей особливе місце займає потенціал менеджера та його розвиток. Тому метою статті є визначення сутності потенціалу менеджера як однієї з важливих характеристик його професійної діяльності, вивчення структури потенціалу менеджера та обґрунтування напрямів його розвитку.

Виклад основного матеріалу. Кожна людина володіє власним потенціалом. Найчастіше автори особистісний потенціал розглядають як динамічне інтегративне системне утворення, яке містить набір індивідуально-психологічних властивостей; яке проявляється в процесі подолання особистістю несприятливих умов розвитку та обумовлює успішність психічної адаптації; яке визначається успішною самореалізацією в діяльності.

Особистісний потенціал, як вважає колектив авторів – Міляєва В.Р., Лебідь Н.К., Бреус Ю.В., можна представити як поєднання таких трьох блоків особистісних рис: мотиваційного, стильового та інструментального. Мотиваційний блок формує здатність до самовизначення особистості, формування власної поведінки й діяльності. Стильовий блок містить особистісні властивості, що полягають у прояві вольових якостей, стилю саморегуляції, самоконтролю. Інструментальний блок охоплює завдатки, реалізація яких призведе до розвитку здібностей, та досвід у вигляді знань, вмінь, навичок, набутих особистістю в процесі життєдіяльності [7, 8].

Москальова А.С. у своєму дослідженні пропонує визначення особистісного потенціалу управлінця як інтегральну якість, що визначає здатність до активізації внутрішніх ресурсів (індивідуально-психологічних властивостей, станів, здібностей, мотивів), що дають змогу розв'язувати актуальні завдання управлінської діяльності та сприяють досягненню професійних цілей та цілей організації загалом. У своїй роботі авторка подає таку структуру особистісного потенціалу: професійний потенціал (знання, уміння і навички, які надають характеристику професіоналізму менеджера); потенціал працездатності (здатність особистості до виробничої діяльності); навчальний потенціал (інтелектуальні здібності особистості); творчий потенціал (здатність особистості до нестандартних рішень); духовний потенціал (морально-етичні якості) [9].

Ефективним менеджер вважається, якщо має конкурентні переваги, тому науковці часто послуговуються терміном «особистісний потенціал конкурентоспроможного менеджера», який включає ресурси особистості, притаманні їй від народження, сформований світогляд, мотивацію до

самореалізації, особистісні якості, а також ділові здібності й можливості, професійні якості (професійне мислення, лідерські здібності) [4].

Менеджерський потенціал складають навички, вміння, досвід менеджера, що разом із наявним ресурсним забезпеченням управлінського процесу забезпечують ефективне функціонування системи управління організацією та створення сприятливих передумов формування і ухвалення оптимальних управлінських рішень для досягнення поставлених тактичних та стратегічних цілей організації [3].

Потенціал менеджера можна представити як сукупність певних складових, серед яких можна виділити особистісний, емоційний, знаннєвий, кар'єрний, креативний, лідерський, комунікаційний потенціали менеджера.

Емоційний потенціал менеджера – це здатність усвідомлювати власні почуття, почуття інших людей, мотивувати себе та інших, керувати емоціями як наодинці з собою, так і стосовно інших. Емоційний потенціал є поєднанням таких властивостей, як самоусвідомлення, самомотивування, стійкість до фрустрації, контроль за імпульсами, регуляція настрою, емпатія, оптимізм (за Д. Гоулменом) [15].

Знаннєвий потенціал – це обсяг знань менеджера та здатність генерувати нові продуктивні знання на основі інформації, утворюючи власний знаннєвий фонд для подальшого використання, зокрема у процесі прийняття рішень [1].

Кар'єрний потенціал менеджера – це сукупність суб'єктивних факторів, що визначають кар'єрний процес менеджера, враховуючи кар'єрні прагнення, пов'язані з складністю завдань, бажаним рівнем самооцінки, а також кар'єрні орієнтації – соціальні установки менеджера, що відображають значущість кар'єри і бажаний її тип [5].

Креативний потенціал менеджера – це здатність менеджера знайти та визначити проблему; згенерувати значну кількість ідей; продукувати несхожі між собою проблеми, проявляючи гнучкість мислення; також це здатність знаходити оригінальні рішення, бачити в об'єкті нові ознаки та можливості для його нового використання [2, 14].

Лідерський потенціал менеджера є здатністю реалізувати лідерські технології та техніки управлінської діяльності; досвід професійних комунікацій і соціальних стосунків. Розвиток лідерського потенціалу передбачає його цілеспрямоване моделювання та удосконалення лідерських компетентностей [6].

Комунікативний потенціал трактується дослідниками як наявність у особистості особистісних якостей, здібностей, комунікативних знань, вмінь та навичок, мотивів, що в системі складають її комунікативну структуру, комунікативне ядро та комунікативний світ. Зазначені властивості, розвиваючись та формуючись у спілкування, закріплюються у менеджера як своєрідна життєва позиція, яка виконує функцію подальшого вдосконалення реальної комунікативної поведінки у професійній діяльності [13].

Звичайно, ефективний менеджер повинен володіти певними знаннями та здатністю набувати нові вміння і навички, зокрема володіти формами й методами навчального пізнання, розуміти особливості їх еволюції; враховувати зміст взаємодії духовної, біологічної та соціальної сутності людини; розуміти умови формування особистості та її свободи; мати уявлення про сутність свідомості та самосвідомість у поведінці, спілкуванні та діяльності людей; вміти зобразити психологічний портрет особистості (темперамент, здібності), інтерпретувати власний психічний стан, володіти найпростішими прийомами психічної саморегуляції [3, 17].

При цьому важливо розуміти як самому менеджеру, так і керівникам організації, що необхідно постійно вдосконалюватись, розвиватись, набувати нових вмінь та компетентностей. Важливо, щоб професійний рівень менеджерів організації та напрями розвитку їх потенціалу співпадали із стратегічними напрямками діяльності організації. Тому концепція розвитку менеджерського потенціалу повинна узгоджуватися із основоположними законами розвитку організаційних систем та загальнокорпоративною стратегією організації.

Як вважає більшість науковців, функціональним інструментом реалізації менеджерського потенціалу є компетенції як сукупність специфічних знань, умінь, досвіду, навичок, які проявляються у професійній поведінці кожного окремо взятого менеджера, а також як поєднання таких складових, як здатність і готовність шукати, вивчати, думати, включатися в діяльність, співпрацювати та адаптуватися.

Для того, щоб оцінити рівень розвитку компетенцій менеджерів організації, доцільно враховувати її три складові:

- 1) професійну компетенцію, яка базується на отриманих фахових знаннях і особистісних здібностях менеджера;
- 2) соціальну компетенцію, основою якої є психоемоційні характеристики поведінки менеджера;
- 3) концептуальну компетенцію, що проявляється через модель діяльності менеджера, вибір методів прийняття і реалізації управлінських рішень [11].

Українські науковці запропонували перелік компонентів, якими повинен володіти ефективний менеджер та які свідчать про його готовність до розвитку свого потенціалу. Серед них виділяють: постійний пошук можливостей для навчання у бізнесі; здатність до вдосконалення навичок комунікативної взаємодії; пошук і використання зворотного комунікативного зв'язку; отримання уроків з помилок; емоційно-психологічна стійкість та відкритість до критики; розуміння себе; прагнення до видатних організаційних досягнень; здатність до діалектичного аналізу (досвід, що дозволяє по новому дивитись на ситуацію); використання засобів підтримки від інших людей; справедливість і чесність у вчинках; прагнення до системного розуміння діяльності організації; взаємодія з людьми; врегулювання проблемних взаємовідносин [12].

Часто на практиці пропонують до застосування повторюваний цикл Девіда Колба, що дозволяє менеджерам набувати нових навичок. Цикл Д. Колба є однією з моделей навчання, що заснована на поетапному формуванні розумових дій:

- 1) безпосередній і конкретний досвід – менеджер може мати певні результати, позитивні чи негативні, у сфері, яку планує вивчати;
- 2) рефлексивне (розумове) спостереження – менеджер може проаналізувати та зробити висновки з попереднього досвіду;
- 3) теоретичні (абстрактні) концепції – генерування ідей, пошук причинно-наслідкових взаємозв'язків, отримання висновків, планування змін;
- 4) активне експериментування – застосування на практиці, перевірка дієвості отриманих знань.

При цьому різні особистості можуть починати навчання не послідовно, а з одного з представлених етапів. Зокрема, активіст починає навчання з отримання конкретного досвіду; філософ починає з роздумів; теоретик починає з аналізу наявних підходів; прагматик розпочинає з окреслення власних перспектив, практик починає з активних експериментів.

Модель поведінки менеджера формується підсвідомо залежно від особистісних характеристик, а процес нарощення менеджерського потенціалу залежить від сили мотивації до отримання нових знань, навичок та вмій. Тобто окремі автори наголошують на важливості при формуванні системи управління менеджерським потенціалом враховувати комплексні характеристики компетенцій менеджерів організації, які в сукупності представляють потенційні можливості для подальшого ефективного її розвитку [11].

Ми погоджуємось, що для максимального розкриття та розвитку менеджерського потенціалу варто зосередитись на реалізації таких напрямів роботи в кожній організації: постійне інвестування людського капіталу; прагнення створити умови для професійного зростання, що дозволяє вирішувати складні управлінські, стратегічні й тактичні завдання, а також визначає напрямок розвитку організації; актуалізація економічної активності і підприємливості; розвиток гнучкості мислення і аналітичних здібностей; максимум творчості та відповідальності за прийняття рішень; готовність до змін і комунікабельність; швидка адаптація до нової діяльності [14, 17].

Висновки та пропозиції. Отож, враховуючи аналіз наукових праць, менеджерський потенціал можна представити як інтегративну системну характеристику, сукупність вроджених та набутих якостей, що дає особистості здатність та можливість приймати рішення і регулювати свою поведінку, враховуючи й оцінюючи ситуацію, в умовах певного професійного середовища. Менеджерський потенціал формується за рахунок таких складових: особистісний потенціал, емоційний потенціал, знанневий потенціал, кар'єрний потенціал, креативний потенціал, лідерський потенціал, комунікаційний потенціал. При цьому варто розуміти, що роль менеджерів має фундаментальне значення для стратегічних змін та продуктивності організації, оскільки менеджери є рушійною силою у створенні та відкритті нових можливостей.

Джерела та література

1. Боняр С. М., Бабина О. Є., Карпенко О. О. Знаннєвий потенціал як чинник формування конкурентоздатності транспортного підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2018. № 1. С. 326-331.
2. Василик С.К., Майстренко О.В., Немашкало К.Р. та ін. Самоменеджмент [Електронний ресурс]: навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 150 с.
3. Димченко Н. С. Модель сучасного менеджера-професіонала. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2013. Випуск 12 (58). С. 10-13.
4. Завірюха В.В., Сгадова В.В., Корват Л.В. та ін. Соціально-психологічний тренінг «Розвиток особистісних якостей менеджера». Практикум / За заг. ред. В.В.Завірюхи. К.: КНЕУ, 2011. 185 с.
5. Лозовецька В.Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах: монографія. Київ, 2015. 279 с.
6. Мармаза О., Козлова О. Розвиток лідерського потенціалу керівника закладу освіти. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2022. № 1 (115). С. 283-293.
7. Міляєва В.Р., Лебідь Н.К., Бреус Ю.В. Теоретичний аналіз поняття «потенціал особистості». *Проблеми сучасної психології*. 2013. Випуск 20. С. 405-415. URL: <https://journals.urau.ua/index.php/2227-6246/article/view/159763/159005>
8. Милько І.П. Роль самоосвіти та самопізнання у розвитку потенціалу менеджера. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези доповідей XXXI міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2023, 17–20 травня 2023 р. / за ред. проф. Сокола Є.І.* Харків : НТУ «ХПІ». 1406 с. С. 757.
9. Москальова А.С. Психологічні особливості особистісного потенціалу подолання професійних криз керівниками загальноосвітніх навчальних закладів. *Електронна бібліотека НАПН України*. URL: <https://lib.iitta.gov.ua>.
10. Мурашко І. В. Розкриття поняття «особистісний потенціал» та його психологічної структури. URL: https://www.newlearning.org.ua/sites/default/files/praci/2010_7/st18.pdf
11. Овсянюк-Бердадіна О.Ф. Теоретико-методичні підходи до розвитку менеджерського потенціалу в організації. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». 2014. Том 15. № 3. С. 101-105.
12. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.
13. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія професійної комунікації: Навчальний посібник. Чернівці: Книги – ХХІ, 2010. 528 с.
14. Самоменеджмент : навчальний посібник / Г. З. Леськів, Г. Я. Левків, М. М. Бліхар, В. В. Гобела, О. П. Подра, Г. В. Коваль. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.
15. Чернобай Л. І., Широн Ю. О. Емоційний інтелект в системі менеджменту. *Бізнес-Інформ*. 2019. № 5. С. 227-232.
16. Черчик Л. М. Управління розвитком персоналу та технології самоменеджменту: конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2022. 163 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/22052>
17. Шарко І.О., Гуртов О.І. Формування особистості ефективного менеджера: теоретичні та прикладні аспекти. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Випуск 9-1. Частина 4. С. 117-121.

References

1. Boniar S. M., Babyna O. Ye., Karpenko O. O. (2018). Znannievyi potentsial yak chynnyk formuvannia konkurentozdatnosti transportnoho pidpryemstva. [Knowledge potential as a factor in the formation of the competitiveness of a transport enterprise]. *Biznes-Inform*. № 1. Pp. 326-331. [in Ukrainian].
2. Vasylyk S.K., Maistrenko O.V., Nemashkalo K.R. ta in. (2020). Samomenedzhment [Self-management]: navchalnyi posibnyk. Kharkiv : KhNEU im. S. Kuznetsia. 150 p. [in Ukrainian].
3. Dymchenko N. S. (2013). Model suchasnoho menezhjera-profesionala. [The model of modern professional manager.]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Serii «Ekonomika i menezhment»*. Vyp. 12

(58). Pp. 10-13. [in Ukrainian].

4. Zaviriukha V.V., Shadova V.V., Korvat L.V. ta in. (2011). Sotsialno-psykholohichni treninh «Rozvytok osobystisnykh yakosteï menedzhera». [Social and psychological training «Development of personal qualities of a manager»]. Praktykum / Za zah. red. V.V.Zaviriukhy. K.: KNEU. 185 p. [in Ukrainian].

5. Lozovetska V.T. (2015). Profesiina kariera osobystosti v suchasnykh umovakh: monohrafiia. [Professional career of an individual in modern conditions: monograph]. Kyiv. 279 p. [in Ukrainian].

6. Marmaza O., Kozlova O. (2022). Rozvytok liderskoho potentsialu kerivnyka zakladu osvity. [Development of the leadership potential of the head of the educational institution]. Pedagogichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnolohii. № 1 (115). Pp. 283-293. [in Ukrainian].

7. Miliiaeva V.R., Lebid N.K., Breus Yu.V. (2013). Teoretychnyi analiz poniattia «potentsial osobystosti». Problemy suchasnoi psykholohii. [Theoretical analysis of the concept of «personality potential»]. Vyp. 20. Pp. 405-415. Retrieved from: <https://journals.uran.ua/index.php/2227-6246/article/view/159763/159005>. [in Ukrainian].

8. Mylko I.P. (2023). Rol samoosvity ta samopiznannia u rozvytku potentsialu menedzhera. [The role of self-education and self-knowledge in the development of the manager's potential]. Informatsiini tekhnolohii: nauka, tekhnika, tekhnolohiia, osvita, zdorovia: tezy dopovidei KhXKhI mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii MicroCAD-2023, 17–20 travnia 2023 r. / za red. prof. Sokola Ye.I. Kharkiv : NTU «KhPI». 1406 p. Pp. 757. [in Ukrainian].

9. Moskalova A.S. Psykholohichni osoblyvosti osobystisnoho potentsialu podolannia profesiinykh kryz kerivnykamy zahalnoosvitnykh navchalnykh zakladiv. [Psychological features of the personal potential of overcoming professional crises by heads of general educational institutions]. Elektronna biblioteka NAPN Ukrainy. Retrieved from: <https://lib.iitta.gov.ua>. [in Ukrainian].

10. Murashko I. V. Rozkryttia poniattia «osobystisnyi potentsial» ta yoho psykholohichnoi struktury. [Disclosure of the concept of «personal potential» and its psychological structure]. Retrieved from: https://www.newlearning.org.ua/sites/default/files/praci/2010_7/st18.pdf. [in Ukrainian].

11. Ovsianiuk-Berdadina O.F. (2014). Teoretyko-metodychni pidkhody do rozvytku menedzherskoho potentsialu v orhanizatsii. [Theoretical and methodological approaches to the development of managerial potential in the organization]. Ekonomichni analiz: zb. nauk. prats. Ternopil: Vydavnycho-polihrafichnyi tsentr Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu «Ekonomichna dumka». Tom 15. № 3. Pp. 101-105. [in Ukrainian].

12. Ovsianiuk-Berdadina O. F., Ostroverkhov V. M. (2023). Upravlinnia zminy: navch. posibnyk. [Change management]. Ternopil: ZUNU. 148 p. [in Ukrainian].

13. Orban-Lembryk L.E. (2010). Psykholohiia profesiinoy komunikatsii: Navchalnyi posibnyk. [Psychology of professional communication]. Chernivtsi: Knyhy – XXI. 528 p.

14. Leskiv H. Z., Levkiv H. Ya., Blikhar M. M., Hobela V. V., Podra O. P., Koval H. V. (2021). Samomenedzhment [Self-management]: navchalnyi posibnyk. Lviv: Lvivskyi derzhavnyi universytet vnutrishnykh sprav. 280 p. [in Ukrainian].

15. Chernobai L. I., Shyron Yu. O. (2019). Emotsiinyi intelekt v systemi menedzhmentu. Biznes-Inform. № 5. Pp. 227-232. [in Ukrainian].

16. Cherchyk L. M. (2022). Upravlinnia rozvytkom personalu ta tekhnolohii samomenedzhmentu [Management of personnel development and self-management technology]: konspekt lektsii. Lutsk: Volynskyi natsionalnyi universytet imeni Lesi Ukrainky. 163 p. Retrieved from: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/22052>. [in Ukrainian].

17. Sharko I.O., Hutorov O.I. (2014). Formuvannia osobystosti efektyvnoho menedzhera: teoretychni ta prykladni aspekty. [Formation of the personality of an effective manager: theoretical and applied aspects]. Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Vyp. 9-1. Chastyna 4. Pp. 117-121. [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 25.04.2023 р.