

УДК 658.3

Н. В. Кириченко,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту та інформаційних технологій,

Херсонський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1721-258X>**Л. О. Алещенко,**

асистент кафедри менеджменту та інформаційних технологій,

Херсонський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7119-2922>

DOI: 10.32702/2306-6792.2023.12.48

ХАРАКТЕРНІ РИСИ, СКЛАДОВІ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

N. Kyrychenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management
and Information Technologies, Kherson State Agrarian and Economic University

L. Alieshchenko,

Assistant of the Department of Management and Information Technologies,
Kherson State Agrarian and Economic University

CHARACTERISTIC FEATURES, COMPONENTS AND METHODS OF EVALUATING THE LEADERSHIP COMPETENCIES OF THE MANAGEMENT PERSONNEL

Основною метою даної статті є проаналізувати характерні риси, складові та методи оцінювання лідерських компетенцій управлінського персоналу.

Сучасний менеджмент акцентується на проблематиці дослідження аспектів лідерства та лідерських компетенцій управлінців різних сфер діяльності. Навіть при аналізі праць вчених зарубіжжя та вітчизни, стає очевидним, що не існує повного і універсального переліку компетенцій, характеристик і вимог до управлінців чи лідерів, які гарантують їх успіх. Думки дослідників розходяться, ідеї коливаються: деякі стверджують, що керівники та лідери володіють окремим набором компетенцій, тоді як інші наголошують на тому, що вони нерозривно пов'язані і не повинні між собою розрізнятися.

Сьогочасний розвиток економіки, де реалії постійно змінюються, необхідно активно шукати та впроваджувати нові технології, методи, механізми та інструменти управління персоналом. Традиційні підходи вже втратили свою актуальність та ефективність. Зарубіжні компанії, які довели свій успіх, показують, що розвиток лідерських компетенцій є найбільш дієвим інструментом управління персоналом у сучасних умовах. Тому дослідження характерних рис, складових та методів оцінювання лідерських компетенцій управлінського персоналу є надзвичайно актуальною темою сучасного менеджменту.

Analyzing the leadership competencies of managerial personnel is an important task in modern management. Demands on managerial personnel are becoming increasingly complex and diverse, which is why leadership competencies are crucial for successful leadership and achieving set goals.

Despite the variety of research in the field of leadership and management, there is no universally accepted list of competencies that guarantee the success of a manager or leader. Opinions of researchers vary, and there are different approaches and concepts. Some scholars believe that leadership competencies are a distinct set of skills and abilities, while others emphasize their interdependence and interaction.

In the current conditions of economic development, where the situation is constantly changing, it is important to actively implement new methods and tools for personnel management. Traditional approaches may lose their relevance and effectiveness. Successful foreign companies demonstrate that developing leadership competencies is the most effective way to manage personnel in modern conditions. Therefore, studying the characteristics, components, and methods of assessing leadership competencies of managerial personnel is a relevant topic for contemporary management.

One approach to defining leadership competencies is the competency-based management model. It is based on the idea that a successful leader possesses a set of key competencies that help them effectively manage a team. These competencies may include strategic thinking, communication skills, decision-making ability, motivation, leadership qualities, and many others. Assessing leadership competencies can be done through achievement analysis, skill assessment, 360-degree feedback, and other methods.

It is important to consider the context and specificities of the organization when assessing leadership competencies. Each organization may have its own requirements and expectations regarding the leadership qualities of its managerial personnel. Therefore, flexibility and adaptability in defining leadership competencies are key aspects.

Overall, analyzing the characteristics, components, and assessment methods of leadership competencies of managerial personnel is an important task for improving leadership effectiveness and organizational development in the modern business environment.

Ключові слова: менеджмент, управління, лідерство, лідерські компетенції, методи оцінки, управлінський персонал, бізнес-середовище.

Key words: management, management, leadership, leadership competencies, evaluation methods, management personnel, business environment.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний менеджмент перебуває перед найгострішою та найактуальнішою проблематикою — дослідження аспектів лідерства та лідерських компетенцій управлінців різних сфер діяльності. В аналізі праць зарубіжних і вітчизняних вчених виявлено, що до цього часу не існує повного і універсального переліку компетенцій, характеристик і вимог до успішних управлінців та лідерів. Певні автори стверджують, що існує окремий перелік компетенцій для керівників та лідерів, тоді як інші наголошують на тому, що кращий керівник і лідер включають в себе обидві ролі, і необхідно зберігати цю гармонію.

Сьогодні змушує нас шукати та впроваджувати сучасні технології, методи, механізми та інструменти управління персоналом. Традиційні підходи більше не вважаються актуальними та ефективними. Практика успішних зарубіжних компаній підтверджує, що в економічних умовах сьогодні найбільш дієвим засобом кадрового управління є розвиток лідерських компетенцій. Таким чином, актуальною темою сучасного менеджменту є дослідження характерних рис, компонентів та методів оцінювання лідерських компетенцій управлінського персоналу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасний менеджер повинен бути лідером. З метою підвищення ефективності управління діяльністю підприємства перед управлінцями постає завдання стати керівниками — лідерами. При цьому стати лідером не можливо лише за умови просування кар'єрними сходами, необхідно постійно розвива-

ти в собі лідерські компетенції та розширювати межі свого лідерського впливу на підлеглих. Все вище викладене доводить, що тільки за умови розвитку своїх лідерських компетенцій керівник перетвориться в керівника-лідера [1].

Аналізуючи наукові здобутки вітчизняних і зарубіжних вчених нами було визначено що існує декілька підходів до трактування поняття "компетенція", але вони збігаються за змістом і в основному зосередженні на вмінні використовувати набуті навички, знання і особистісні здібності управлінців в своїй професійній діяльності й кваліфіковано та професійно приймати рішення в залежності від ситуації.

Бессонова Л.О. та Добросмилова С.М. зазначають: "компетенція — це не тільки наявність знань і досвіду, а й уміння розпорядитися ними при виконанні своїх функцій, що є обов'язковою умовою оптимізації професійної діяльності".

І. Стрілець, визначають компетенцію як: "досконале знання своєї справи, сутності виконуваної роботи, складних зв'язків, явищ і процесів, можливих способів і засобів досягнення намічених цілей" [2].

Г. Кот та О. Пилипчук виділяють три види управлінської діяльності: 1) управління певною системою та підприємством; 2) керування персоналом та взаємодією працівників між собою; 3) управління процесами підприємства. В залежності від того, наскільки вдало менеджер зможе забезпечити та узгодити між собою всі три види і визначається ефективність управління [3]. Аналізуючи лідерські компетенції особливу увагу зосереджено на її носії, а саме на керівнику [4].



Рис. 1. Класифікація компетенцій за складовими

Ряд авторів керівником визначають: "особу, що має повноваження щодо управління організацією та відповідає за результати її діяльності". Вони поділяють керівників на лінійних та функціональних. Перші очолюють лінійні підрозділи підприємства, інші — штабні й збутові.

В процесі управління роль і значення компетентності керівника обумовлені орієнтацією на розвиток особистісного потенціалу у контексті інтелектуальних здібностей.

Більшість науковців в своїх напрацюваннях схиляються до виділення таких складових управлінських компетенцій:

1. Наявність системи теоретичних і практичних знань про управління;
2. Наявність вмінь і навичок прийняття управлінських рішень;
3. Наявність лідерських прагнень, інтересів, мотивів, цілей та сформованих потреб;
4. Вміння логічно, професійно, осмислено і адекватно оцінювати власні можливості та своїх підлеглих;
5. Наявність сукупності особистісних компетенцій, притаманних професійно-компетентному управлінцю [5].

Аналіз наукових підходів щодо трактування поняття "лідерські компетенції", на думку, дозволяє уточнити його сутність як складного професійно-особистісного утворення, яке реалізується в процесі лідерської діяльності, забезпечує готовність і здатність до її виконання та включає знання, вміння, навички, особистісні якості та здібності, цінності, мотиви та оцінки. У цьому визначенні автор акцентує увагу на обґрунтуванні ключової ролі особистості, її готовності та спроможності до розвитку функцій керівника.

Згідно з цим можна констатувати, що лідерські компетенції це індивідуальні лідерські здібності, формальний і неформальний вплив управлінця для якісної і успішної взаємодії з

підлеглими та іншими представниками управлінського апарату.

Дж. Максвелл виділив п'ять етапів для розвитку лідера: статус, схвалення, продуктивність, наставництво, особистість. Для досягнення п'ятого етапу, на його думку, індивідуум має вміти виконувати свої обов'язки поза посадовими інструкціями, приймати складні рішення, генерувати ідеї, нести відповідальність і спонукати оточуючих до розвитку та успіху.

В сучасних наукових працях зарубіжних вчених особливу увагу приділено емоційному інтелекту особистості і його складовим, вони зазначають що розвиненість даної компетенції є основною посилюючою характеристикою справжнього керівника — лідера.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою наукової роботи є визначення та дослідження характерних рис, складових та методів оцінювання лідерських компетенцій управлінського персоналу аграрного підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Щодо класифікації компетенцій їх найчастіше прийнято характеризувати за складовими відповідно до специфіки діяльності особистості (Рис. 1).

Професійна складова — інтегральна особистісна якість керівника, що визначається спроможністю використовувати професійні знання і набутий досвід при реалізації управлінських рішень, та характеризується творчим, критичним і аналітичним мисленням, креативністю, вмінням швидко адаптуватись у професійному середовищі, створювати злагожені міжособистісні відносини в колективі та будувати дієві командні угруповання.

Соціальна складова — інтегральна особистісна якість керівника, визначається здібностями до налагодження, розвитку соціальних кон-

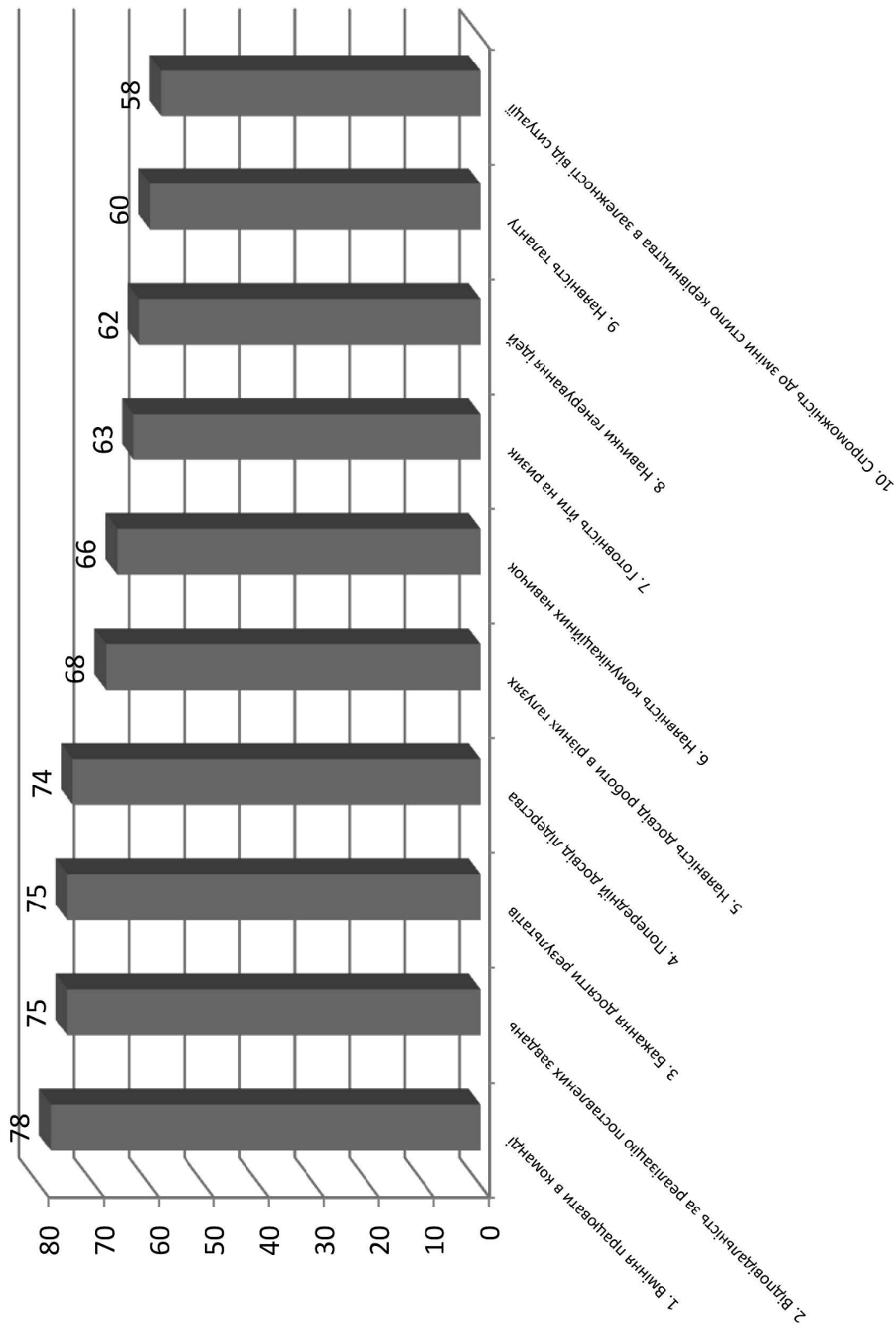


Рис. 2. Лідерські компетенції управлінського персоналу ранжовані за значимістю

тактів та побудови правильної моделі поведінки і відповідальності відповідно до вимог, норм та правил соціуму.

Комунікативна складова — значуща складова управлінської діяльності, сприяє формуванню позитивного іміджу, сприйняття персоналом і досягненню намічених цілей.

Особистісна складова — характеризується стійкою професійною мотивацією, творчим підходом до управлінської діяльності, задоволеністю своєю роботою, вмінням використовувати прийоми самовираження та саморозвитку.

Індивідуальна складова — характеризується бажанням до кар'єрного і професійного розвитку, відсутністю професійного вигорання, володінням прийомами особистісного саморозвитку та самовдосконалення тощо.

Проведений аналіз сучасних підходів до лідерських компетенцій дозволив відзначити, що існує ще один підхід до їх класифікації за так званими "лідерськими компетенціями майбутнього" — софт-скілс (комунікативні, ментальні, соціальні, командні, рефлексійні, інтелектуальні, емоційні, надихаючі навички) та хард-скілс (класичні професійні знання та технічні навички). У нинішньому бізнес-середовищі найбільш цінними і необхідними справжньому керівнику — лідеру є саме софт-скілс. Не зважаючи на безкінечний перелік компетенцій притаманних лідерам, на сьогодні не існує універсальних вимог та конкретного набору рис лідерських компетенцій управлінського персоналу.

Дослідження Британського бізнес-середовища та керівних кадрів, дозволили визначити та ранжувати деякий перелік лідерських характеристик управлінців, які впливають на успіх підприємства (Рис. 2).

Даний перелік дає можливість побачити і впевнено стверджувати, що успішні лідерські характеристики обумовлені не лише особистими (вродженими) здібностями індивіда, а багатогранний і важко напрацьований феномен розвитку інтелектуальної, творчої, креативної, самоорганізованої, амбітної і харизматичної особистості з набутими соціальними та комунікативними навичками й професійним досвідом.

Звідси можна визначити, що компетенції керівних кадрів, або власників підприємств мають поєднувати особистісні, ділові та професійні якості задля успішного здійснення управлінської діяльності.

Індивідуальні характеристики управлінця, що впливають на результативність роботи пер-

соналу залежать від його знань, професійних навичок і особливостей мотивації, індивідуальних або культурних якостей, конкретної посади або компанії в цілому. Іноді компетенції можуть бути описані у вигляді моделі професійної поведінки, необхідної для досягнення високих результатів [6].

На сьогодні в теорії і практиці моделювання компетенцій існує кілька основних підходів: американський (заснований на поведінці людини в процесі діяльності); британський (пов'язаний з розвитком системи освіти, та передбачає розробку певного набору лідерських компетенцій і професійних стандартів, що визначаються набором ролей і особливостями поведінки у відповідності до займаної посади); французький і німецький (поєднують американські і британські моделі, та передбачають використання як аналогів поведінкових, так і функціональних компетенцій).

На розвиток лідерських компетенцій впливають дві групи факторів:

- зовнішні (об'єктивно-ситуаційні) обумовлені впливом на керівника середовища, у якому він перебуває, а також тих людей, із якими він контактує;

- внутрішні (суб'єктивно — особистісні) обумовлені потребами, інтересами та індивідуально-психологічними особливостями самого керівника (накопичення досвіду самореалізації, формування базових лідерських компетенцій, мобілізація внутрішніх ресурсів особистості управлінського лідера та формування готовності до керівництва) [7].

Якщо розглядати чинники, що обумовлюють вибір оптимальних методів оцінки персоналу, то вони можуть бути різноманітними і залежати від особливостей: корпоративної культури; стратегії підприємства; механізмів мотивації; інвестиційної привабливості і інноваційного розвитку підприємства; організаційної структури; наявності діючих моделей лідерських компетенцій тощо.

Для вибору методів оцінювання компетенцій персоналу, якостей особистості, поведінки й результатів праці працівника на підприємствах можуть застосовуватися різні методи. Вони поділяються на:

- об'єктивні (основані на чітко вимірюваних критеріях і показниках);

- суб'єктивні (ґрунтуються на суб'єктивних судженнях і висновках осіб, що здійснюють оцінювання).

Крім цього, в науковому середовищі методи оцінювання працівників організації прийня-

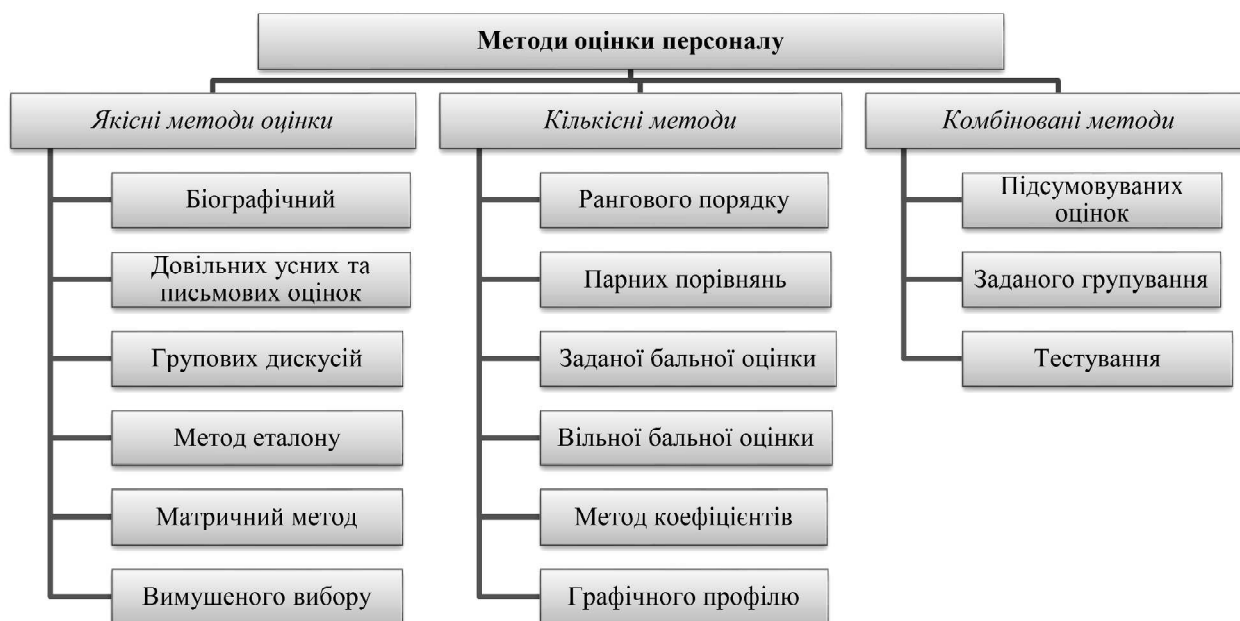


Рис. 3. Класифікація методів оцінювання персоналу

то класифікувати на кількісні, якісні та комбіновані (Рис. 3).

Якісні методи оцінки дають можливість визначити ділові й особистісні якості працівників. Біографічний метод здійснюється за рахунок аналізу кадрових даних, особистої справи працівника його характеристики та автобіографії. Метод довільних письмових та усних оцінок проводиться за допомогою довільного опису різних результатів праці або якостей робітника і розраховується згідно встановлених критеріїв. Групою експертів чи окремо згрупованих працівників під час вирішення певної проблеми можна встановити ступінь відповідності працівників організації різним фактичним показникам за методом групових дискусій. Матричний метод дозволяє експертам оцінювати працівників виставляючи бали за 3 параметри (виконання посадових обов'язків, ділових і особистісних якостей), які позначаються на результативності роботи. Так для кожного параметру визначається "вага" відповідно впливу на кінцеві результати роботи. Кожен бал помножується на відповідну "вагу", отримані результати підсумовують і отримують загальну оцінку, що вказує на успіхи працівника. Перечисленні методи є простим, не дуже трудомісткими і дешевими, проте вони мають низький рівень надійності отримуваних результатів (0,2—0,5).

За рахунок кількісних методів оцінювання працівників отримується об'єктивна оцінка різних параметрів їх діяльності. Дані методи зазвичай мають чітку систему факторів і критеріїв оцінки, можуть враховувати певні показ-

ники оцінювання для підвищення об'єктивності результатів, мають високу надійність (0,7—0,9).

Комбіновані методи базуються на сукупності описових ознак і кількісних оцінок. Враховують різні критерії і фактори та дозволяють порівнювати результати оцінки отримані різними методами, але мають незначний рівень надійності (0,3—0,7) не завжди забезпечують отримання об'єктивних результатів не дозволяють автоматизувати процес та отримання результатів оцінки.

Нині існує величезна кількість якісних, кількісних і комбінованих методів оцінки персоналу. До сучасних підходів оцінки лідерських компетенцій та менеджменту покращення результативності діяльності персоналу які зараз набирають популярності, можна віднести: "Перфоменс менеджмент", "метод 360°", Assessment Centre, метод "Хея" та інші.

"Перфоменс менеджмент" (менеджмент виконання або система управління результативністю) являє собою систему управління, що складається з трьох елементів: оцінки (вимірювання), зворотного зв'язку і позитивного мотивування. Метод полягає в тому, що все можна вимірити та поліпшити. "Перфоменс менеджмент" розглядається як сукупність ключових підсистем: лідерство, система управління, організаційна культура, вимірювання, залучення. В основу методу вкладено закони людської поведінки.

На думку деяких науковців система управління результативністю включає наступні етапи: 1. Створення команди стратегічного менеджменту, які мають однакові бачення напрямів

довгострокового розвитку підприємства і розуміють взаємну відповідальність за прийняті рішення. 2. Документальна фіксація бізнес-стратегії. 3. Правильна постановка цілей вищими ланками керівництва для досягнення вертикальної узгодженості. 4. Виділення бізнес-процесів для досягнення горизонтальної узгодженості цілей. 5. Удосконалення стилю управління для залучення керівників лінійної ланки управління і фахівців в процес розробки і ухвалення рішень. 6. Вдосконалення внутрішніх комунікацій. 7. Постійний розвиток і навчання персоналу.

Концепція Перфоменс менеджменту дає можливість персоналу і керівництву обговорювати і визначати цілі діяльності та розвитку підприємства й спільно розробляти плани їх досягнення.

Наступним популярним комплексним підходом оцінки професійного рівня, особистісних компетенцій і потенційних можливостей працівників, є на нашу думку технологія Assessment center (Центр оцінки). Вона включає певні процедури моделювання різних ситуацій для оцінювання окремих навичок і поведінки співпрацівників. Основна мета технології — це визначення індивідуальних особливостей та рис характеру робітника і його основних психологічних компетенцій. Зараз поділяють технологію на 2 види:

— традиційна, для діагностики стандартних компетенцій;

— розвиваюча, що спрямована на виявлення і розвиток ключових компетенцій персоналу.

Наступний метод оцінки який на нашу думку, заслуговує уваги це "Метод Хейя". Він заснований на системи оцінювання персоналу і вимог до нього залежно від очолюваної посади в різних підприємницьких структурах і має стандартизований підхід, який передбачає додержання таких обов'язкових умов: використання єдиного набору факторів та однакових правил оцінювання по кожному з них; розрахунок за ідентичними правилами розміру заробітної плати та підсумок балів. При використанні цього методу обов'язково враховуються особливості, цілі і умови діяльності організації. Для оцінювання в основному беруть такі основні фактори: рівень знань (професійні, комунікативні навички, можливості прийняття обґрунтованих рішень); рівень інтелекту та відповідальності. Для кожного критерію визначається декілька рівнів вимог до працівників в залежності від посади що він обіймає.

Метод "360°" дозволяє оцінити професійні і особистісні компетенції та визначає якості, що проявляються найбільше в професійній діяльності співробітника. Організаційна культура установи визначає об'єктивність цього методу. Так, метод дозволяє проводити оцінку на робочому місці, визначати соціальну компетентність та сприяє розробці обґрунтованої програми розвитку персоналу.

Інноваційний розвиток і впровадження інновацій підприємствами зумовлюють необхідність формування управліннями новітніх кваліфікаційних вимог до своїх підлеглих.

Недостатня кількість інформаційних джерел щодо методик оцінки лідерських компетенцій уповільнює процеси визначення кваліфікаційного і професійного рівня управлінського персоналу підприємства.

Оцінка поточного стану лідерських компетенцій є головним етапом, для розробки певних заходів їх розвитку. Оцінка персоналу, згідно з думкою Ю. Іванова, "є одним з найважливіших елементів системи управління персоналом виробничої організації, який дозволяє не тільки планувати персональні переміщення, формувати кадровий резерв, а й оцінювати якість персоналу з точки зору його відповідності цілям бізнесу та стратегії підприємства".

Проведений аналіз літературних і наукових джерел дозволив визначити суттєву кількість підходів до діагностики чи оцінки компетентностей. Так в запропонованих методах пропонуються: кваліметричні моделі оцінювання рівня компетентності; методи оцінки компетенцій управлінського персоналу за корпоративними, професійними і поведінковими аспектами, використовуючи при цьому визначену шкалу вагомості рівнів прояву і отримання відповідної оцінки лідерських компетенцій в балах; методика кластерного розподілу компетенцій для категорії "керівники" за 10-ти бальною шкалою оцінки [8]. Також розроблено і запропоновано основні дієві етапи процесу оцінки компетентності. На кожному з них пропонуються схожі дії, наприклад: формування спеціального інструментарію оцінки компетентності; отримання, перевірка та зведення інформації; обробка, аналіз та інтерпретація результатів отриманих даних.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Отже на нашу думку, лідерські компетенції управлінського персоналу — це процес вмілого використання індивідом "жорстких" і "м'яких" навичок в залежності від сфери діяльності і повноважень, враховуючи особливості й "мо-

ральну" зрілість підлеглих при здійсненні управлінської діяльності.

Також слід зазначити що лідерські компетентності управлінського персоналу від яких залежить успішне функціонування організації і результативність роботи персоналу потребують постійного розвитку та удосконалення в залежності від вимог суспільства зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Не зважаючи на величезний науковий здобуток і кількість розроблених методик оцінки персоналу нині немає універсальної, яка була б одночасно ефективною для врахування психологічних особливостей працівника, і цілей управлінця. Тому, на нашу думку комплексний підхід до вибору і використання розглянутих вище методів оцінки лідерських компетенцій персоналу всіх ланок управління, дозволить зменшити негативні наслідки та сприятиме своєчасному отриманню інформації для прийняття обґрунтованих оптимальних управлінських рішень при вирішенні кадрових питань.

Література:

1. Лугова В. М., Єрмоленко О.А. Напрями розвитку лідерської компетентності керівників українських підприємств. Проблеми економіки. № 1. С. 64—67. 2012.

2. Стрілець М. І. Професійний рекрутинг у системі державної служби України. Кандидат наук: автореферат дисертації. Національна академія державного управління. 2010.

3. Кот Г. М., Пилипчук О. Ю. Зарубіжний досвід дослідження особистісних якостей ефективного менеджера. Вісник Національного авіаційного університету. Сер.: Педагогіка, Психологія, № 2. С. 56—60. 2009.

4. Бізо Л., Ібрагімова І., Кікоть О. Розвиток лідерства. Проект "Реформа управління персоналом на державній службі в Україні". 2012.

5. Дороніна М., Білоконенко Г. та Серіков Д. Терміносистема дослідження розвитку управлінської компетентності керівника в умовах професіоналізації менеджменту. Ефективна економіка. №2. 2017.

6. Потьомкіна, Ю.С. Компетенція як ключове поняття для управління персоналом у системі державної служби. Економіка та держава. № 4. С. 132—134. 2013.

7. Жарик, Є.А. Управління лідерськими компетенціями керівника. Бізнес-адміністрування в умовах турбулентної економік. III Міжнародна науково-практична інтернет-конференція. Харків. Україна. 23 Січня 2017.

8. Нагара М.Б. Оцінка компетентності працівників як пріоритетний напрямок управлін-

ня людськими ресурсами на засадах коучингу. Вісник НТУ "ХПІ". Сер.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. № 7. С. 23—29. 2010.

9. Fisher R., Sharp A. Lateral Leadership: Gone When You Are Not the Boss. London: Harper Colins Business. 196 p. 1998.

10. Hersey P., Blanchard, K. Leadership Style: Attitudes and Behaviors. Training & Development Journal. № 36 (5). pp. 50—52. 1982.

References:

1. Luhova, V.M. and Yermolenko, O.A. (2012), "Directions of development of leadership competence of heads of Ukrainian enterprises", *Problemy ekonomiky*, vol. 1, pp. 64—67.

2. Strilets', M.I. (2010), "Professional recruiting in the civil service system of Ukraine", *Natsional'na akademiia deravnogo upravlinnia*.

3. Kot, H.M. and Pylypchuk, O.Yu. (2009), "Foreign experience of researching the personal qualities of an effective manager", *Visnyk Natsional'noho aviatsijnoho universytetu*. Ser.: Pedagogika, Psykholohiia, vol. 2, pp. 56—60.

4. Bizo, L. Ibrahimova, I. and Kikot', O. (2012), *Rozvytok liderstva [Leadership development]*, Proekt "Reforma upravlinnia personalom na derzhavnij sluzhbi v Ukraini", Kyiv, Ukraine.

5. Doronina, M. Bilokonenko, H. and Sierikov, D. (2017), "The term system for research methodology in developing managerial competence under conditions of professionalization of management", *Efektivna ekonomika*, vol. 2.

6. Pot'omkina, Yu.S. (2013), "Competency as a key concept for human resource management in public service", *Ekonomika ta derzhava*. vol. 4, pp. 132—134.

7. Zharyk, Ye.A. (2017), "Management of the leader's leadership competencies", *Biznes-administruvannia v umovakh turbulentnoi ekonomik. III Mizhnarodna naukovo-praktychna internet-konferentsiia [Business administration in turbulent economies. III International Scientific and Practical Internet Conference]*, Kharkiv, Ukraine.

8. Nahara, M.B. (2010), "Evaluation of the competence of employees as a priority direction of human resources management on the basis of coaching", *Visnyk NTU "KhPI"*. Ser.: Tekhnichnyj prohres ta efektyvnist' vyrobnytstva, vol. 7. pp. 23—29.

9. Fisher, R. and Sharp, A. (1998), *Lateral Leadership: Gone When You Are Not the Boss*, Harper Colins Business, London, UK.

10. Hersey, P. and Blanchard, K. (1982), "Leadership Style: Attitudes and Behaviors", *Training & Development Journal*, vol. 36 (5), pp. 50—52.

Стаття надійшла до редакції 09.06.2023 р.