

УДК 159.923.2

DOI <https://doi.org/10.32689/maup.psych.2023.4.2>**Дмитро ГУРКОВСЬКИЙ**

викладач кафедри теоретичної психології Інституту управління, психології та безпеки Львівського державного університету внутрішніх справ, вул. Городоцька, 26, м. Львів, Україна, 79007
ORCID: 0009-0004-5364-8959

Dmytro HURKOVSKYI

Teacher at the Department of Theoretical Psychology Institute of Management, Psychology and Safety, Lviv State University of Internal Affairs, 26, Horodotska St, Lviv, Ukraine, 79007
ORCID: 0009-0004-5364-8959

ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПРОФІЛЬ КЕРІВНИКА PSYCHOLOGICAL PROFILE OF THE MANAGER

Мета роботи. Дослідити психологічні особливості профілю керівника з можливістю вивчити її первинні вимоги до керівника організації, такі як: уміння планувати та організувати процес діяльності, мотивувати підлеглих, а також здійснювати контроль за діяльністю та її кінцевими результатами. **Методологія.** Використані загальнонаукові методи дослідження, зокрема на основі порівняльно-компаративістського методу здійснено аналіз концепцій психологічного профілю керівника в сучасних напрямках соціальної психології. Виявлено, що поняття «психологічний профіль керівника» передбачає певні психологічні навички, якими повинен володіти керівник. Передусім, це уміння створити міцний, згуртований і дружній колектив, враховуючи, що усі працівники мають різні аксіологічні погляди, темперамент, професійну підготовку та досвід, а також особливо варто враховувати гендерно-віковий аспект. **Наукова новизна.** Обґрунтовано, що психологічний профіль керівника ґрунтується на двох компонентах: фізичний компонент діяльності поєднаний із розумовим компонентом діяльності для успішного керівництва колективом. Проте керівник – це не лише посада, яка передбачає управління й контроль за підприємством чи організацією та її колективом – це певний патерн поведінкових складових, спосіб життя, психологія (навички) управління. Також, з'ясовано, що психологічний профіль ефективного керівника не можемо розглядати лише з позиції одного підходу, адже особистість керівника володіє певними особистісно-психологічними характеристиками, організаторськими задатками та талантами, харизматичністю, стилем управління, фаховою компетентністю, уміннями та навичками тощо. **Висновки.** Описана п'ятирівнева структура особистості керівника має право на існування. Структура може вміщувати усі наведені виміри у певних шкалах, тобто в одного керівника переважатиме екстраверсія і привітність, а й іншого сумлінність і відкритість, а рівень невротизму можуть мати усі керівники, оскільки керівні посади завжди пов'язані із певним рівнем тривожності, дистресом зважаючи на економічні та інші проблеми суспільства.

Ключові слова: керівник, особистість, людина, професійна компетентність, підлеглі співробітники, психологічний профіль.

The goal of the work. Investigate the psychological features of the manager's profile with the opportunity to study the primary requirements for the head of the organization, such as: the ability to plan and organize the activity process, motivate subordinates, as well as exercise control over the activity and its final results. Methodology. General scientific methods of research were used, in particular, on the basis of the comparative-comparative method, an analysis of the concepts of the psychological profile of the manager in modern directions of social psychology was carried out. It was found that the concept of "psychological profile of a manager" implies certain psychological skills that a manager should possess. First of all, it is the ability to create a strong, cohesive and friendly team, taking into account that all employees have different axiological views, temperament, professional training and experience, and it is especially worth considering the gender-age aspect. Scientific novelty. It is substantiated that the psychological profile of the manager is based on two components: the physical component of activity is combined with the mental component of activity for successful team management. However, a manager is not only a position that involves management and control of an enterprise or organization and its staff – it is a certain pattern of behavioral components, lifestyle, psychology (skills) of a manager. Also, it was found that the psychological profile of an effective leader cannot be considered only from the standpoint of one approach, because the personality of the leader has certain personal and psychological characteristics, organizational gifts and talents, charisma, management style, professional competence, skills and abilities, etc. Conclusions. The described five-line structure of the leader's personality has the right to exist. The structure can accommodate all the above dimensions in certain scales, that is, one manager will be dominated by extroversion and friendliness, and another by conscientiousness and openness, and all managers can have a level of neuroticism, since managerial positions are always associated with a certain level of anxiety, distress, given the economic and other problems of society.

Key words: manager, personality, person, professional competence, subordinate employees, psychological profile.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток людства ставить високі вимоги до науки управління, які формуються не лише на основі професійної компетентності менеджера, а й на основі його психологічних особливостей, як керівника. Зрозуміло, що успіх

управління колективом підприємства чи організації залежить від людського фактора, зокрема від особистісних якостей керівника. Водночас важливим аспектом у діяльності керівника виступає знання психології особистості людини, адже ділові, гармонійні,

довірливі стосунки між підлеглими співробітниками та висока якість виконання діяльності – це успіх підприємства, організації. Тому сучасний керівник має володіти не лише певними професійними знаннями, навичками й вміннями, а й набором особистісних якостей, які допоможуть йому досягти успіху у сфері менеджменту, що й трактує розуміння «психологічний профіль керівника» який розглянемо далі. З огляду на це, тематика заявлена у науковій розвідці є актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вирішення окреслених у статті завдань передбачає аналіз праць учених, хто безпосередньо чи опосередковано досліджував психологічні особливості профілю керівника. Серед українських і зарубіжних вчених необхідно відзначити таких, як: Бібіков І. Л., Бліхар В. С., Залібовська-Ільніцька З. В., Коренева Ю. П., Корман М. М., Паверс Кріс, Шаюк А. В. Декстра-Готье Жюлі, Жільбер Марі-Елен, Діма Жюстін, Бомоя Аду Летісія та ін. Покликання на їхні праці та інших науковців будуть подані у тексті статті з обґрунтуванням основ, що стали теоретико-методологічним підґрунтям презентованого дослідження.

Мета статті полягає у дослідженні психологічних особливостей профілю керівника з можливістю вивчити й первинні вимоги до керівника організації, такі як: уміння планувати та організувати процес діяльності, мотивувати підлеглих, а також здійснювати контроль за діяльністю та її кінцевими результатами.

Виклад основного матеріалу дослідження. На переконання окремих вчених, щоб бути успішним керівником (уміння приймати оптимальні управлінські рішення, вміння успішної взаємодії з підлеглими), потрібно мати різногранну підготовку у всіх сферах життєдіяльності водночас вміло поєднуючи здобуті професійні знання, здібності та досвід їх застосування на практиці. Важливим аспектом виступає поєднання індивідуального управління з управлінням діяльністю підприємством, організацією для їхнього продуктивного функціонування [1, с. 349–353; 2, с. 3–10; 3, с. 15–17; 4, с. 111–120; 5]. Проте найважливішою умовою успішної діяльності сучасного менеджера є його фахова підготовка щодо основ психології управління, що забезпечує ефективний вплив на діяльність колективу. Для прикладу, відзначається, що до психологічних якостей успішних керівників зазвичай відносять: «рівний характер», високі моральні та професійні якості, толерантність, рішучість, скромність, латеральне мислення, комунікативну культуру та етику тощо [1, с. 349].

На мою точку зору, психологічний профіль керівника ґрунтується на двох компонентах: фізичний компонент діяльності поєднаний із розумовим компонентом діяльності для успішного керівництва колективом. Проте керівник – це не лише посада, яка передбачає управління й контроль за підприємством чи організацією та її колективом – це певний патерн поведінкових складових, спосіб життя, психологія (навички) управлінця.

До поведінкових патернів управлінця пропонує враховувати: професійний досвід, який допомагає при розв'язанні проблем на підприємстві чи із підлеглими, а також вміння цей досвід передавати підлеглим (техніки, стратегії прийняття рішень, подолання виробничих проблем чи питань, розкриття у підлеглих професійного потенціалу); гнучкість й багатofункціональність мислення: вміння легко перемикатися між задачами, з однієї проблеми на іншу тощо; вміння виокремлювати головне та другорядне; уміння володіти собою й мати стійку позицію у неоднозначній ситуації; бути харизматичним лідером і вміти мотивувати та «вести» за собою трудовий колектив, щоб він діяв як єдине ціле; наполегливість, ініціативність й активність у досягненні професійних цілей підприємства, організації та конструктивне й ефективне співробітництво; стресостійкість, як провідна компонента особистості менеджера, адже важливо при управлінні не розгубитися у неоднозначних, динамічно-складних ситуаціях, які потребують негайного прийняття «правильного» рішення.

У загальному, поняття «психологічний профіль керівника» передбачає певні психологічні навички, якими повинен володіти керівник. Передусім, це уміння створити міцний, згуртований і дружний колектив, враховуючи, що усі працівники мають різні аксіологічні погляди, темперамент, професійну підготовку та досвід, а також особливо варто враховувати гендерно-віковий аспект.

У цьому контексті, важливими психологічними навичками виступатимуть уміння: проєктувати майбутнє, тобто розумно творчо мислити, реалістично фантазувати й «малювати» в уяві проєкти, плани, перспективи, договори, діяльність підприємства, організації; виокремити цінність своїх підлеглих, розуміючи, що кожен співробітник володіє набором якостей, які ефективно можна розвивати й розглядати у реалізації проєктів і діяльності підприємства, організації. Відтак, негативні риси вміти блокувати; грамотно мотивувати своїх підлеглих і стимулювати до професійного зростання, підвищення кваліфікації тощо; комплектувати команду не лише

за професійним спрямуванням, а й за психологічною сумісністю, таким чином уникаючи міжособистісних конфліктів на робочому місці; діагностувати психологічні якості підлеглих й психологічні проблеми в команді, які тимчасово виникають, і які мають постійний характер дії. Уміти усунути наслідки й причини таких деструкцій; розвивати у собі аналітичні здібності щодо пізнання новітніх технологій, впровадженнь, бути прикладом для команди у всьому; своїм прикладом переконувати підлеглих у відповідальності за свої вчинки та справу відповідно до своєї компетенції та посадових обов'язків; відвідувати тренінги, читати новітню психологічну літературу щодо принципів психологічної роботи з командою, щоб вдосконалювати свої навички переконання, психологічного чуття, які дозволять створити відповідний гармонійний клімат у команді для ефективної професійної діяльності; вислухати ідеї, бачення своїх підлеглих щодо проєктів чи руху підприємства, організації у певному керунку; вміти радитися із командою для грамотного прийняття спільного дорадчого рішення щодо будь-якого виробничого чи іншого питання. Спільно з командою керівник приймає дорадче рішення, а, остаточно, все ж приймає особисто; швидко й продуктивно мислити й аналізувати інформацію, яку говорять, а також чітко, грамотно й лапідарно викладати свої думки щодо діяльності чи інших питань підприємства, організації чи колективу. Від швидкості й правильності прийнятого рішення подекуди залежить і рух усього бізнесу; бути вольовим, ініціативним, сміливим, самостійним керівником, який здатний брати на себе відповідальність й рішуче ризикувати, якщо це виправдано розумним підходом, для успішного процвітання свого підприємства, організації.

Таким чином, керівник підприємства, організації має володіти зазначеними вище вміннями щодо психологічних аспектів, які працюватимуть лише на благо компанії та колективу.

Теоретичну модель розвитку особистості керівника та його ефективну управлінську діяльність вітчизняна психологія розглядає з позиції різних підходів та концепцій. Різноманітність та поліструктурність особистості керівника та його управлінської діяльності розглянемо з позиції підходів окремих українських науковців [9]:

– *парціального підходу* (формування особистості керівника та його управлінської діяльності пов'язане із психокорекцією системи взаємовідносин, означений підхід розкриває як розвиток мислення керівника впли-

ває на створення й алгоритмів розв'язання управлінських задач, яким чином керівник здобуває авторитет і яку роль у цьому відіграють його професійні якості);

– *конкурентного підходу* (керівник володіє певним рівнем розвитку загальних властивостей, а також особливими, особистісними властивостями: адміністративно-організаторські, професійні вміння, мотивація, спрямованість, моральність, етика, якості соціальної спрямованості тощо, відмінними від підлеглих. Діагностику та пошук таких властивостей будемо здійснювати шляхом застосування психологічного інструментарію щодо порівняння керівників різних посадових рівнів водночас успішних та неуспішних у своїй галузі);

– *колекційного підходу* (конкретна керівна посада передбачає перелік якостей якими повинен володіти керівник для успішного управління; система оцінювання керівника відповідно до набору професійно-значущих якостей);

– *рефлексивно-ціннісного підходу* (тут увага зосереджена на формуванні рефлексивно-ціннісної концепції управління керівника: стратегія задуму та втілення його в управлінську діяльність; індивідуально-творчий підхід до керівництва);

– *інтегративного підходу* (особливість професійної спрямованості, Я-концепція, інтегрально-функціональні якості, талант до успішного управління). Означений підхід передбачає виявлення у різних психологічних типів керівників глибинних механізмів психологічної компоненти, що інтегрує особистість і діяльність, які знаходяться у різних умовах досягають об'єктивно високих результатів у своїй управлінській діяльності;

– *соціально-психологічного підходу* (аналіз властивостей керівника, за допомогою методів психологічного інструментарію, щодо стилю керівництва та його зміни відповідно до обставин на професійній ниві, вертикальної стратифікації в організації: практичний розум, фаховість, організаторське чуття та здібності, працездатність, активність, енергійність, індивідуальний підхід, стиль управління, самостійність, вимогливість, критичність, психологічна етика та тактовність тощо);

– *ситуаційно-комплексного підходу* (уміння прогнозування, оцінка певних конкретних функцій управління у різних професійних, управлінських ситуаціях і життєвих подіях);

– *факторного підходу* (адаптаційна мобільність, фахові знання, уміння й навички, лідерство, взаємодія, контактність, особистісні передумови – це індивідуальний чинник розвитку керівника. До інституційних чинників,

факторів та умов, які визначають стиль керівника відносять: вертикальну стратифікацію влади в організації, тип і масштаб контролю, аксіологічну складову організації, тип управління в організації (авторитарний, демократичний тощо), а також виробничі, соціальні та організаційні умови;

– *функціонального підходу* – психологічний профіль керівника розглядаємо з двох складових: а) вимоги до особистості керівника ґрунтуючись на його структуровано-функціональній діяльності, б) особистість керівника варто аналізувати з позиції цілісної структури особистості;

– *іміджевого підходу* (формування іміджу відповідно до вимог сучасних тенденцій суспільства, організації, щодо особистісно-індивідуальних якостей керівника);

– *інженерно-психологічного підходу* (який передбачає аналіз ефективності управління керівника з позиції його успішності у прийнятті самостійних рішень);

– *економіко-психологічного підходу* (аксіологічна компонента профілю керівника, яка спрямована на економічні цінності, матеріальні блага, особисту зацікавленість, ділову активність тощо), який вивчає психологічні особливості й закономірності економічної складової патерну поведінки різних типів керівників.

Отже, психологічний профіль ефективного керівника не можемо розглядати лише з позиції одного підходу, адже особистість керівника володіє певними особистісно-психологічними характеристиками, організаторськими задатками та талантами, харизматичністю, стилем управління, фаховою компетентністю, вміннями та навичками тощо. Утім, плюси зазначених підходів вбачаю у розкритті психологічних складових структури керівника, які мають конструктивний вплив на ефективність управління і досягнення цілей та задач управлінської діяльності [6, с. 507–521; 7, с. 3464–3490]. Відтак, за результатами наукових публікацій [8] структура особистості має містити у собі п'ять рис: відкритість, сумлінність, екстраверсія, привітність, невротизм. Означені риси є статистичними кластерами, які можуть описати кожную особистість, а також прогнозують лідерство, у кого вони є. Дослідники виявили помірну кореляцію між кожною з п'яти рис і ефективним керівником. Проте коли зазначені риси були об'єднані у своєрідний профіль особистості керівника, їхня передбачувана здатність виявилася сильнішою за інтелект – якість, якою повинен володіти кожен керівник.

Кожна особистість має унікальний набір стійких почуттів, думок, моделей поведінки, який відрізняє нас від інших людей, а розу-

міння іншої особистості надасть нам підказки про те, як людина ймовірно діятиме та почуватиметься в різноманітних ситуаціях. Тому для ефективного управління важливо розуміти характери різних працівників й володіти цими знаннями корисно для працевлаштування на роботу у свій колектив.

За нашим переконанням означені риси особистості можуть бути у кожного сучасного керівника. Опишемо кожную із рис і обґрунтуємо її важливість для успішного управління підприємством, організацією, колективом.

Відкритість. Характеризує структуру особистості керівника, який є допитливим, оригінальним, інтелектуальним, творчим та відкритим до нових ідей, гнучким до вивчення новітніх технологій, правил тощо. Йому притаманна висока мотивація до вивчення нових навичок й навчання їм дається легко. Відкритість спонукає керівника до пошуку багатогранної й новітньої інформації, вони є креативними, добре пристосовуються до змін і команди, колективу. Впевнено розпочинають нові справи, сміливі проекти.

Сумлінність. Характеризує структуру особистості керівника, який є організований, сумлінний і старанний, систематичний, пунктуальний, надійний та зорієнтований на досягнення. Такий керівник має високий рівень мотивації до виконання запланованого, добросовісний, тямущий, чесний, із почуттям справедливості та умінням моральної відповідальності за свою поведінку та свої вчинки. Сумлінність пов'язана з успіхом у кар'єрі та задоволенням від кар'єри з часом.

Екстраверсія. Характеризує структуру особистості керівника, який є комунікабельним і отримує задоволення від спілкування й взаємодії з іншими людьми. Екстраверти-керівники демонструють лідерську поведінку, що надихає, добре справляються із соціальними ситуаціями, ефективні на співбесідах, переговорах, активні, емоційні, доброзичливі, легко встановлюють контакти з оточенням, впевнені у собі. Легко адаптуються до нових вимог, новітніх технологій, нових людей в колективі тощо.

Привітність. Характеризує особистість керівника, який є чуйним, толерантним, доброзичливим, довірливим, ефективним лідером, який створить справедливе середовище у колективі, яким керує. Який вмів знаходити взаєморозуміння з іншими й запропонує свою допомогу у виконанні певного завдання чи проекту на роботі. Проте керівники із привітним типом у структурі особистості менш схильні брати участь у конструктивному спілкуванні, орієнтованому на зміни, незгода зі статус-кво може

спричинити конфлікт, який означені керівники, як правило уникають, втрачаючи при цьому можливості для конструктивних змін.

Невротизм. Якщо керівник має високий ступінь невротизму, то такому керівнику притаманний ступінь тривоги, дратівливості, примхливості. Невротичні керівники схильні до проблем емоційної адаптації, постійно переживають стрес і депресивний настрій, а відтак мають низку проблем на роботі: зі встановленням і підтримкою взаємостосунків. Керівники із високим рівнем невротизму, не задоволені своєю роботою й створюють на роботі несправедливу атмосферу. Низький рівень невротизму характеризує керівника, з позитивними емоціями, тобто афективно налаштований, з позитивним настроєм, такий керівник більш задоволений своєю роботою, а також працюю підлеглих, вони віддані своїй компанії, а також

своє оточення сприймають більш позитивно. Вони є більш терплячими та стресостійкими, є більш емоційно стабільними й рідше мають відчуття емоційної напруги.

Висновки. Підсумовуючи можу відзначити, що описана п'ятірка (ОКЕАН) структури особистості керівника має право на існування. Структура може вміщувати усі наведені виміри у певних шкалах, тобто в одного керівника переважатиме екстраверсія і привітність, а й іншого сумлінність і відкритість, а рівень невротизму можуть мати усі керівники, оскільки керівні посади завжди пов'язані із певним рівнем тривожності, дистресом зважаючи на економічні та інші проблеми суспільства. Окрім означеної п'ятірки є ще інші характеристики особистості профілю керівника, які й розкриємо у подальших наших наукових публікаціях.

Література:

1. Шаюк А. В. Залібовська-Ільницька З. В., Бібіков І. Л. Психологічний портрет успішного керівника: методологія дослідження. *Вісник Вінницького національного медичного університету*. 2020. Т. 24. № 2. С. 349–353. [https://orcid.org/10.31393/reports-vnmedical-2020-24\(2\)-26](https://orcid.org/10.31393/reports-vnmedical-2020-24(2)-26)
2. Бліхар В. С. Психологічна характеристика особистості політичного лідера різних соціокультурних середовищ. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна* : збірник наукових праць. 2023. Вип. 2 С. 3–10. <https://doi.org/10.32782/2311-8458/2023-2-1>
3. Коренева Ю. Психологічний портрет політичного лідера. *Молодий вчений*. 2022. № 6. С. 15–17. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-6-106-4>
4. Красницька О. В. Постаць справжнього командира-лідера. *Наукові записки НДУ ім. М. Гоголя. Психолого-педагогічні науки*. 2022. № 2. С. 111–120. <https://doi.org/10.31654/2663-4902-2022-PP-2-111-120>
5. Dextras-Gauthier Julie, Gilbert Marie-Hélène, Dima Justine, Bomoya Adou Laetitia. Organizational culture and leadership behaviors: is manager's psychological health the missing piece? *Frontiers in Psychology*. 2023. Vol. 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1237775>
6. Boekhorst J. A., Hewett R., Shantz A. & Good J. R. L. The double-edged sword of manager caring behavior: Implications for employee wellbeing. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2021. Vol. 26(6). P. 507–521. <https://doi.org/10.1037/ocp0000313>
7. Michael James Mustafa, Mathew Hughes & Hazel Melanie Ramos. Middle-managers' innovative behavior: the roles of psychological empowerment and personal initiative. *The International Journal of Human Resource Management*. 2023. Vol. 34:18. P. 3464–3490, <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2126946>
8. Powers Kris. *Workplace Psychology: Issues and Application*. Chemeketa Press, 2017. 202 p.
9. Корман М. М. Психологічний профіль ефективного керівника : методичний посібник. Тернопіль, 2012. 112 с.

References:

1. Shaiuk, A. V. Zalibovska-Ilnitska Z. V., Bibikov I. L. (2020). Psykholohichniy portret uspishnoho kerivnyka: metodolohiia doslidzhennia [Psychological portrait of a successful leader: research methodology]. *Visnyk Vinnytskoho natsionalnoho medychnoho universytetu*, 24, 2, 349–353. [https://orcid.org/10.31393/reports-vnmedical-2020-24\(2\)-26](https://orcid.org/10.31393/reports-vnmedical-2020-24(2)-26) [in Ukrainian].
2. Blikhar, V. S. (2023). Psykholohichna kharakterystyka osobystosti politychnoho lidera riznykh sotsiokulturnykh seredovyshch [Psychological characteristics of the personality of the political leader of different socio-cultural environments]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Seriiia psykholohichna* : zbirnyk naukovykh prats, 2, 3–10. <https://doi.org/10.32782/2311-8458/2023-2-1> [in Ukrainian].
3. Korenieva, Yu. (2022). Psykholohichnyi portret politychnoho lidera [Psychological portrait of a political leader]. *Molodyi vchenyi*, 6, 15–17. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-6-106-4> [in Ukrainian].
4. Krasnytska, O. V. (2022). Postat spravzhnoho komandyra-lidera [The figure of a real commander-leader]. *Naukovi zapysky NDU im. M. Hoholia. Psykholoho-pedahohichni nauky*. 2, 111–120, <https://doi.org/10.31654/2663-4902-2022-PP-2-111-120> [in Ukrainian].
5. Dextras-Gauthier, Julie, Gilbert, Marie-Hélène, Dima, Justine, Bomoya, Adou Laetitia. (2023). Organizational culture and leadership behaviors: is manager's psychological health the missing piece? *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1237775>

6. Boekhorst, J. A., Hewett, R., Shantz, A. & Good, J. R. L. (2021). The double-edged sword of manager caring behavior: Implications for employee wellbeing. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(6), 507–521. <https://doi.org/10.1037/ocp0000313>
7. Michael James, Mustafa, Mathew, Hughes & Hazel Melanie, Ramos. (2023). Middle-managers' innovative behavior: the roles of psychological empowerment and personal initiative. *The International Journal of Human Resource Management*, 34:18, 3464–3490. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2126946>
8. Powersm Kris. (2017). *Workplace Psychology: Issues and Application*. Chemeketa Press.
9. Korman, M. M. (2012). *Psykhologichnyi profil efektyvnoho kerivnyka [Psychological profile of an effective leader] : Metodychnyi posibnyk*. Ternopil. [in Ukrainian].