

УДК 316.46:378.011.31-057.17

Ангелов Г.В.

доктор философских наук, профессор

E-mail: skafedra@mail.ru

Стояно О.А.

кандидат философских наук, доцент

кафедра социологии, философии и права

Одесская национальная академия пищевых технологий

ул. Канатная, 112, г. Одесса, Украина, 65039

E-mail: skafedra@mail.ua

## СОВРЕМЕННЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ-ЛИДЕР – ЭТО ЗНАЮЩИЙ ПСИХОЛОГ И УМЕЛЫЙ ПЕДАГОГ

Психологически грамотное управление персоналом способно стать мощной производительной силой, приносящей, в конечном итоге, финансовую прибыль. Поэтому проблемы лидерства и руководства представляются ключевыми для достижения организационной эффективности. В статье раскрывается смысл и устанавливается соотношение понятий «лидер» и «руководитель», а также выделяются личностные качества и способности руководителя-лидера как психолога и педагога.

**Ключевые слова:** руководитель, лидер, личностные качества руководителя-лидера, мотивация, эмпатия, фасилитивность, идентификация.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

**Постановка проблемы и ее связь с важными научными и практическими заданиями.** Законы рыночной экономики, вошедшие в последние десятилетия в нашу жизнь, во многом изменили психологию людей, сформировав новые взгляды, новые типы отношений и новые установки в сознании людей – когда верные, а когда и нет. В настоящее время существуют целые организации, фирмы, в которых персонал чувствует себя бесправной «серой массой», где основной метод управленческого воздействия – это спекуляция на страхе потерять работу, а единственная и крайне редкая форма поощрения – материальная. Однако в странах, которые ушли далеко вперед в становлении рыночных отношений, давно пришли к выводу, что именно человеческий фактор – главное оружие в конкурентной борьбе, так как уникальное сочетание личностей, составляющих эффективно работающий трудовой коллектив, невозможно воссоздать в короткий промежуток времени.

Таким образом, умелое, психологически грамотное управление персоналом способно стать мощной производительной силой, приносящей, в конечном итоге, финансовую прибыль. [3; с.47] Поэтому проблемы лидерства и руководства представляются ключевыми для достижения организационной эффективности.

**Анализ последних публикаций по проблеме.** Осмысление лидерства как явления социальной жизни людей не сразу стало предметом строгих научных исследований. Оно началось с раздумий великих мыслителей древности – Конфуция, Платона, Плу-

тарха о природе и «лице» власти, а в более поздние времена – в трудах Н. Макиавелли и Т. Карлейля.

Только с наступлением XX века были приняты первые попытки перехода от размышлений к конкретному исследованию лидерства. Первые научные публикации, в той или иной мере релевантные обсуждаемой проблеме упоминаются в справочнике по лидерству Р. Стогдилла и датируются началом прошлого века (1900-1910 гг.). Их авторами были француз А. Бине, американцы С. Дей, Ч. Кули, Е. Мамфорд, Д. Паффер, Л. Термен.

Значительный эмпирический материал по проблемам лидерства и руководства накоплен в зарубежной психологии. Особенно широкое распространение эти исследования получили в США. Из англоязычных исследователей проблематики лидерства стоит отметить такие имена как М. и К. Шерифы, С. Джигбб, Е. Холландер, Ф. Фидлер, Дж. Хемфилл, Г. Юкл, Д. Ван Флит, М. Чемерс и др. Среди плеяды зарубежных ученых особое место занимают труды итальянского психолога Антонио Менегетти [6]. Он рассматривает психологию лидера с позиций научной психологии, экономического опыта и фундаментального критерия, открытого онтопсихологией и применимого ко всем областям науки и практики.

Одним из первых в советской литературе развернутый сопоставительный анализ феноменов лидерства и руководства провел Б.Д. Парыгин, обративший внимание на различия между этими понятиями. Следует отметить также Г.К. Ашина, Г.М. Андрееву, Т.В. Бендас, И.П. Волкова, О.М. Дубовскую,

Н.С. Жеребову, Р.Л. Кричевского, М.Г. Ярошевского и др., работавших в этом направлении.

Анализ научно-психологических публикаций свидетельствует, что отечественными исследователями сделан значительный вклад в изучение данной проблематики. Выделим лишь некоторых из них: Г.В. Ангелов [7], [11], [12], [13], Н.П. Бабкова-Пилипенко [1], И.В. Головнева, О.С. Виханский, В.А. Василенко, Н.В. Мараховская [5], А.Д. Пахарев [8] и др..

За более чем столетний период исследований лидерства ученые накопили огромное множество данных, позволяющих довольно полно описать этот феномен, показать различные его стороны и проявления. Стремление систематизировать имеющиеся эмпирические факты привели к построению большого числа разнообразных теоретических моделей, свидетельствующих как о динамике научной мысли, так и о плюралистичности ее воплощения. [4; с.18] Несмотря на это, авторами данной статьи предпринята попытка обобщения и дополнения существующих наработок своим видением феноменов лидерства и руководства.

**Формулирование целей исследования.** Раскрыть смысл и установить соотношение понятий «лидер» и «руководитель», а также выделить личностные качества и способности руководителя-лидера как психолога и педагога.

**Изложение основных результатов и их обоснование.** Как утверждает Р.Л. Кричевский «...единой научной трактовки лидерства к настоящему времени, т.е. спустя столетие весьма интенсивной исследовательской разработки проблемы, все еще не существует. К этому обстоятельству можно отнести двояко. С одной стороны, критически, как к факту неопределенности, неясности данного феномена, противоречивости имеющихся о нем представлений, недостаточной теоретической и эмпирической разработанности. Причем в прошлом подобные упреки периодически высказывались самими исследователями лидерства. Однако по прошествии времени и по мере получения новых данных присущий им полемический запал представляется все же заметно утрачившим силу. С другой стороны, сегодня возможен более оптимистический взгляд на сложившееся положение дел. В его основе – понимание сложности обсуждаемого явления, многоплановости как его аспектов изучения, так и реальных форм функционирования. К этому стоит добавить, что, несмотря на множественность трактовок лидерства, не составляет особого труда выделить в них те важнейшие его признаки, в отношении которых специалисты достаточно единодушны и которые фактически составляют суть феномена.» [4; с.78]. Исходя из различных теорий лидерства, в современной психологии в качестве основных признаков лидерства выделяют следующие: более высокая активность и инициативность индивида при решении группой совместных задач; большая информированность о решаемой задаче, о членах группы, о ситуации в целом; более выраженная способность оказывать влияние на других членов груп-

пы. «Лидер – член группы, за которым она признает право принимать решения в значимых для нее ситуациях; индивид, который способен играть центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе» [9; с.189]. Понятия «руководитель» и «лидер» в психологической науке имеют свое особое, самостоятельное значение. «Руководитель – лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности» [9; с.348]. Руководитель, несомненно, оказывает огромное влияние на все сферы жизнедеятельности организации. Важное место в системе факторов, формирующих социально-психологический климат организации, занимают методы и стиль руководства, именно руководитель является примером для сотрудников, от него зависит налаженность и эффективность системы мотивирования труда подчиненных.

Идеальным сочетанием в управленческой практике является соединение лидера и руководителя в одном лице. Компании мирового класса, которые всем хорошо известны, возглавляют выдающиеся лидеры-руководители. Однако объединение функций лидера и руководителя в едином лице – явление не столь уж редкое. В деятельности обычных организаций, употребляя слово «руководитель», имеют в виду его и как лидера. На языке социальной психологии таких руководителей называют также неформальными лидерами. [3; с.60].

Известный психолог и педагог Д. Карнеги называл психологию хозяйкой большого выбора ключей к внутреннему миру человека. Психология, считал он, может многое рассказать о человеке, о законах, по которым функционирует личность, подсказать, что можно и чего нельзя ожидать от людей определенного характера, способностей. Только психология может посоветовать каким ключом лучше воспользоваться, чтобы открыть внутренний мир другого человека. Значит, для успешного руководства людьми необходимо знать и учитывать психологические особенности каждого работника. Поэтому руководитель-лидер должен быть очень хорошим психологом. [7; с.13]

Среди общих личностно-профессиональных качеств руководителя-лидера как психолога можно выделить следующие качества: 1) на психофизиологическом уровне – эмоциональная устойчивость, выдержка, спокойствие, способность реально взвешивать обстановку, устойчивость к стрессу, сильный тип нервной системы; 2) на интеллектуальном уровне – особое мировоззрение, логичность мышления, сензитивность, всестороннее представление о сложности, противоречивости природы психики и поведения человека; творчество, проницательность, аналитичность и прогностичность в оценивании; 3) на личностном уровне – социабельность, направленность на другого, мотивированность, активность, коммуникабельность и великодушие к людям, любознательность, тактичность и дипломатичность в общении, подчинение своих интересов интересам другого,

нравственность, честь, долг, смелость в решении практических вопросов. [2]

Воспитание можно определить как руководство развитием личности человека, влияние на это развитие. Взрослые люди не приемлют канонических форм воспитания. Для воспитательного воздействия на взрослых людей наиболее эффективен и результативен психологический метод внедрения в их среду «агентов влияния» – примеров воспитания. В качестве такого «агента влияния» может выступать личный пример руководителя-лидера. Поэтому идентификация – это одно из неперемных условий выстраивания оптимальных отношений руководителя и подчиненных. Отмечаемые специалистами идентификационные проявления типа уподобления значимому другому, отождествления с ним, заимствования важных личностных его характеристик, согласия на контроль с его стороны и т.п. – все это не что иное, как результат влияния, оказываемого значимым другим, в данном случае руководителем-лидером, на подчиненных. Следовательно, есть основание полагать, что феномен идентификации характеризует собой влияние, оказываемое одним из участников взаимодействия на других его участников. Подобное влияние выражается в стремлении этих других следовать определенным личностным и поведенческим характеристикам влияющего лица и воспроизводить их в своем поведении. Поэтому руководителю необходимо демонстрировать подчиненным те свои качества, которыми они должны обладать. Иными словами, операционально идентификация может рассматриваться как следование поведенческим или личностным характеристикам другого лица, как реальное их воспроизведение либо в сходных поведенческих актах, либо в символических эквивалентах поведения.

У руководителя-лидера такое качество как профессионализм следует рассматривать в контексте тех свойств личности, которые проявляются в общении и от которых зависит успех принятия совместных решений, успех его взаимодействия с подчиненными. К таким качествам можно отнести фасилитивность и психологическую проницательность. Благодаря фасилитивности руководителя снимаются трудности, которые могут возникнуть у подчиненных при общении с ним. Это личностное качество помогает снимать психологические барьеры в процессе общения, создавать атмосферу доброжелательности, включенности и доверия к собеседникам. Психологическая проницательность, в свою очередь, обеспечивает руководителю адекватное восприятие других людей, в частности, подчиненных. [13; с.80]

Основополагающим личностным качеством успешности психологической и педагогической деятельности руководителя-лидера считается способность к эмпатии, которая обеспечивает понимание, проникновение в душевный мир другого человека. Психолог должен уметь постичь причины и следствия самопроявлений другого, спрогнозировать поведение, адекватно воздействовать на другого. Рациональный канал эмпатии характеризует направленность внимания, восприятия и мышления эмпатирую-

щего на сущность другого человека – его состояния, проблемы поведения. Эмоциональный канал эмпатии – способность эмпатирующего входить в эмоциональный резонанс с окружающими: сопереживать, соучаствовать (энергетическая подстройка к эмпатируемому). Интуитивный канал эмпатии – способность видеть поведение партнера, действовать в условиях дефицита информации о нем, опираясь на опыт, хранящийся в подсознании. На уровне интуиции замыкаются и обобщаются различные сведения о нем.

Еще одно необходимое качество – ответственность. Она служит средством внутреннего контроля и внутренней регуляции деятельности личности. Ответственность связана с необходимостью держать ответ за выполнение или невыполнение требований. В работе профессионального психолога ответственность выступает, прежде всего, как внутренняя ответственность за результаты своих действий, как готовность осознать, принять и исправить свои ошибки. [2]

Одно из важнейших качеств, характеризующих настоящего руководителя-лидера, – это способность найти и поиграть на чувствительных струнах в душах подчиненных, тем самым поддерживая и повышая их рабочий энтузиазм. Система управления, влияния и стимулирования, предложенная Фрэнком Пьюселиком, основана на теории Д. МакКлелланда, но дополнена собственными выводами Фрэнка из его многолетней практики. Плюс к тому она апробирована в американских, российских и украинских компаниях. В основе системы лежит классификация людей по трем типам. «Мотивы поведения сотрудников – это три иностранных языка, владеть которыми должен каждый менеджер. Задача руководителя-лидера – выявить мотивацию сотрудников и научиться разговаривать с ними на одном языке, – говорит Пьюселик. – Выстроить систему побудительных мотивов, соответствующую внутренним желаниям и ценностям сотрудников, достаточно легко, если представить, что всем людям в той или иной мере присуща одна из трех потребностей – власть, достижение или причастность. И не нужно думать, что все упирается в деньги. При правильном подходе к делу нематериальные стимулы часто оказываются намного более эффективными, чем очевидная материальная выгода». [10]

Однако порой определить мотивацию подчиненного достаточно сложно. В этом случае Фрэнк Пьюселик предлагает универсальные правила, которые помогают позитивно настроить сотрудников, независимо от их мотивации. Одно из таких правил рекомендует использовать преимущественно положительные стимулы, а к наказаниям и критике прибегать только во время кризисных ситуаций. Баланс положительной мотивации – вещь хрупкая, и чтобы его не разрушить, следует помнить, что на десять положительных контактов с подчиненным может приходиться лишь один негативный. Следует также помнить, что критику любят только ярко выраженные «достиженцы», остальные же относят ее на свой счет или не знают, как конструктивно воспользоваться ее

результатами. Поєтому критиковать желательного: лично (индивидуально, один на один); спокойно (спокойным голосом, не раздражаясь); кратко; ориентировано на поведение (не давать оценку самой личности сотрудника); с рекомендацией (посоветовать, как лучше поступить в подобном случае).

Кроме того, существует пять универсальных правил постановки задач для людей с разным типом мотивации. Так, если руководитель хочет иметь стопроцентное выполнение поставленной задачи, она должна быть:

- достижима (подчиненный должен обладать необходимыми знаниями, навыками и умениями для ее выполнения);
- ограничена во времени (срок выполнения этой задачи должен быть не дольше времени, в течение которого данный сотрудник может выполнять ее с желанием);
- конкретна (т.е. четко и понятно сформулирована, чтобы подчиненный понял, что от него требуется);
- ориентирована на успех (у подчиненного должна быть реальная видимая возможность «отпраздновать успех» выполнения каждого этапа зада-

чи и всей задачи в целом) и нести низкий риск (выполнение этой задачи не должно нести в себе особого риска с точки зрения подчиненного).

**Выводы и перспективы дальнейших исследований.** Для успешного руководства людьми необходимо знать и учитывать психологические особенности каждого работника. И в этом состоит наиболее важное социально-психологическое условие эффективного управления в процессе производственной и коммерческой деятельности. Залогом мудрого руководства людьми является умение распознавать в каждом подчиненном мотивы его отношения к труду. Способность руководства оценить по достоинству (морально и материально) работу подчиненных оказывает прямое влияние на их поведение и настроение, что не может не сказываться на их отношении к выполняемым обязанностям. К основополагающим личностным качествам руководителя-лидера в процессе успешной психологической и педагогической деятельности следует отнести: эмпатию, тактичность и дипломатичность в общении, нравственность, честь, долг, ответственность, смелость в решении практических вопросов, фасилитативность и психологическую проницательность.

### Література

1. Бабкова-Пилипенко Н.П. Формування лідерських якостей майбутніх економістів у процесі професійної підготовки: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 – теорія та методика професійної освіти [Текст] / Н.П.Бабкова-Пилипенко; Крим. гуманіт. ун-т. – Ялта, 2011. – 20 с. – укр.
2. Гальперина Л.Л. К вопросу о личностно-профессиональных качествах современного психолога / Л.Л.Гальперина // Психологическое знание в контексте современности: теория и практика: сборник статей по материалам IV Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Йошкар-Ола: ООО ИПФ «СТРИНГ», 2014. – С. 69-70.
3. Головнева И.В. Психологические основы кадрового менеджмента / И.В. Головнева. – Х.: Изд-во НУА, 2007. – 152 с.
4. Кричевский Р.Л. Психология лидерства / Р.Л.Кричевский. – М.: Статут, 2007. – 541 с.
5. Мараховська Н. В. Педагогічні умови формування лідерських якостей майбутніх учителів у процесі навчання дисциплін гуманітарного циклу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія та методика професійної освіти» / Мараховська Н. В. – Харків, 2009. – 22 с
6. Менегетти А. Психология лидера / А.Менегетти. – М: ННБФ «Онтопсихология», 2004. – 256 с.
7. Менеджер как организатор и воспитатель / [под. общ. ред. Г.В. Ангелова]. – Киев-Одесса: АСП, 1997. – 256 с.
8. Пахарев А. Д. Політичне лідерство: історико-політологічний контекст і сучасне становище : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. політ. наук : спец. 23.00.02 «Політичні інститути та процеси» / Пахарев А. Д. – Київ, 2003. – 32 с.
9. Психология: Словарь / [под общ. ред. А.В.Петровского, М.Г.Ярошевского]. – М., 1990. – 494 с.
10. Пьюселик Ф. Психология мудрого руководителя [Электронный ресурс] / Ф.Пьюселик. – Режим доступа: <http://frankpucelik.com.ua/?pages=55>.
11. Психолого-социологические технологии в современном менеджменте / [под. общ. ред. Г.В. Ангелова и С.Р. Гриневецкого]. – Киев-Одесса: СМІЛ, 2005. – 384 с.
12. Развитие личности современного менеджера / [под. общ. ред. Г.В. Ангелова и С.Р. Гриневецкого]. – Киев-Одесса: СМІЛ, 2008. – 344 с.
13. Человеческая компетентность в современном управлении / [под. общ. ред. Г.В. Ангелова]. – Киев-Одесса: СМІЛ, 2004. – 308 с.

Статья поступила 31.03.2016  
Статья принята в печать 14.04.2016

**Ангелов Г.В.**доктор філософських наук, професор  
E-mail: skafedra@mail.ua**Стояно О.О.**кандидат філософських наук, доцент  
кафедра соціології, філософії і права  
E-mail: skafedra@mail.uaОдеська національна академія харчових технологій  
вул. Канатна, 112, м. Одеса, Україна, 65039

## СУЧАСНИЙ КЕРІВНИК-ЛІДЕР – ЦЕ ПСИХОЛОГ І ВМІЛИЙ ПЕДАГОГ

Закони ринкової економіки, що увійшли в останні десятиліття в наше життя, багато в чому змінили психологію людей, сформувавши нові погляди, нові типи відносин і нові установки в свідомості людей – коли вірні, а коли і ні. В країнах, які пішли далеко вперед у становленні ринкових відносин, давно прийшли до висновку, що саме людський фактор – головна зброя в конкурентній боротьбі, так як унікальне поєднання особистостей, що складають трудовий колектив, який ефективно працює, неможливо відтворити в короткий проміжок часу. Таким чином психологічно грамотне управління персоналом здатне стати потужною продуктивною силою, що приносить, у кінцевому підсумку, фінансовий прибуток. Тому проблеми лідерства і керівництва являються ключовими для досягнення організаційної ефективності.

За більш ніж столітній період досліджень лідерства вчені накопичили безліч даних, що дозволяють досить повно описати цей феномен, показати різні його сторони і прояви. Незважаючи на це, авторами даної статті зроблена спроба узагальнення і доповнення існуючих досліджень своїм баченням феноменів лідерства і керівництва. У статті розкривається зміст і встановлюється співвідношення понять «лідер» і «керівник», а також виділяються особистісні якості і здібності керівника-лідера як психолога і педагога.

Для успішного керівництва людьми необхідно знати і враховувати психологічні особливості кожного працівника. І в цьому полягає найбільш важлива соціально-психологічна умова ефективного управління в процесі виробничої і комерційної діяльності. Запорукою мудрого керівництва людьми є вміння розпізнавати в кожному підлеглому мотиви його ставлення до праці. Вміння керівництва оцінити по достоїнству (морально і матеріально) роботу підлеглих надає прямий вплив на їх поведінку і настрій, що не може не позначитися на їх ставленнях до виконання обов'язків. До основних особистісних якостей керівника-лідера в процесі успішної психологічної і педагогічної діяльності слід віднести: емпатію, тактовність і дипломатичність у спілкуванні, моральність, честь, обов'язок, відповідальність, сміливість у вирішенні практичних питань, фасилітативність і психологічну проникливість.

**Ключові слова:** керівник, лідер, особистісні якості керівника-лідера, мотивація, емпатія, фасилітативність, ідентифікація.

**Angelov G.**Doctor of Philosophy, Professor  
E-mail: skafedra@mail.ua**Stoiano O.A.**PhD, Associate Professor  
Department of the Sociology, Philosophy and Law  
Odessa National Academy of Food Technologies  
Kanatna Str., 112, Odessa, Ukraine, 65039  
E-mail: skafedra@mail.ua

## MODERN MANAGER-LEADER IS KNOWLEDGEABLE PSYCHOLOGIST AND SKILLED EDUCATOR

The laws of market economy entered to our lives the last decades. They greatly changed the psychology of people, formed new attitudes, new types of relations and new aims in the minds of people, which are sometimes true, but sometimes not. In countries that are far ahead in the development of market relations, they have come to the conclusion that the human factor is the main weapon in the competitive struggle. Because, it is impossible to recreate the unique combination of personalities that constitute an effectively

functioning labor team, in a short period of time. Psychologically competent staff management can become a powerful productive force, generating, ultimately, financial profit. Therefore, the problems of leadership and management seem to be a key for achieving organizational effectiveness.

For more than a century research of leadership, scholars have accumulated a huge set of data, allowing a fairly complete description of this phenomenon, to show its different sides and manifestations. Despite this, the authors of this article have attempted to summarize and complement the existing developments by own vision of the phenomena of leadership and management. The article reveals the meaning and establishes the relationship between the concepts of «leader» and «manager» and highlights the personal qualities and abilities of a leader-manager as a psychologist and a teacher.

The key to wise leadership is the ability to recognize each subordinate based on his attitude to work. The management ability to appreciate (emotionally and financially) the work of subordinates has a direct impact on their behavior and mood, which certainly affect their attitude to perform duties. The fundamental personal qualities of a Manager-leader in the process of successful psychological and pedagogical activities should include: empathy, identification, tact and diplomacy in communication, morality, honor, duty, responsibility, the courage to solve practical issues, facilitative ability and psychological insight.

**Keywords:** leader, motivation, empathy, responsibility, facilitative ability, identification.

### References

1. Babkova-Pylypenko, N. P. (2011). Formuvannia liderskykh yakostei maibutnikh ekonomistiv u protsesi profe-siinoi pidhotovky. Yalta.
2. Halperyna, L. L. (2014). K voprosu o lychnostno-professyonalnykh kachestvakh sovremennoho psykholoha. *Psykholohycheskoe Znanye v Kontekste Sovremennosti: Teoryia Y Praktyka*, 69-70.
3. Holovneva, Y. V. (2007). *Psykholohycheskye osnovu kadrovoho menedzhmenta*. Kh.: NUA.
4. Krychevskiy, R. L. (2007). *Psykholohyia lyderstva*. M.: Statut.
5. Marakhovska, N. V. (2009). *Pedahohichni umovy formuvannia liderskykh yakostei maibutnikh uchyteliv u protsesi navchannia dystsyplin humanitarnoho tsyklu*. Kharkiv.
6. Menehetty, A. (2004). *Psykholohyia lydera*. M.: NNBF «Ontopsykholohyia».
7. Anhelov, H. V. (1997). *Menedzher kak orhanyzator y vospytatel*. Kyev-Odessa: ASP.
8. Pakhariev, A. D. (2003). *Politychne liderstvo*. Kyiv.
9. Petrovsky, A. V., & Yaroshevsky, M. H. (1990). *Psykholohyia*. M.
10. Piuselyk, F. *Psykholohyia mudroho rukovodytelia*. Retrieved March 7, 2016, from <http://frankpucelik.com.ua/?pages=55>.
11. Anhelov, H. V., & Hrynevetsky, S. R. (2005). *Psykholoho-sotsyolohycheskye tekhnolohyy v sovremen-nom menedzhmente*. Kyev-Odessa: SMYL.
12. Anhelov, H. V., & Hrynevetsky, S. R. (2008). *Razvitye lychnosty sovremennoho menedzhera*. Kyev-Odessa: SMYL.
13. Anhelov, H. V. (2004). *Chelovekovedcheskaia kompetentnost v sovremennom upravlenyy*. Kyev-Odessa: SMYL.

Received 31 March 2016

Approved 14 April 2016

Available in Internet 29.06.2016