

УДК 005.57:005.5

JEL classification: D70, D83, M12, M14

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(11\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(11))**ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ КЕРІВНИКІВ: ФОКУС НА ВЗАЄМОДІЇ З ПІДЛЕГЛИМИ****ПОЧТОВІЮК Андрій**

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

<https://orcid.org/0000-0001-7862-9659>e-mail: andrey.pochtovyuk@gmail.com**БІЛИК Марина**

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

<https://orcid.org/0000-0002-9660-3708>e-mail: marina.bilick18@gmail.com

У статті досліджено управлінські якості керівників, орієнтованих на підлеглих, в умовах сучасних соціально-економічних викликів. Актуальність дослідження зумовлена трансформацією парадигми управління від авторитарних підходів до людиноцентричних моделей та необхідністю адаптації управлінських практик до кризових явищ, викликаних повномасштабним вторгненням рф. Метою дослідження визначено емпіричне вивчення основних управлінських якостей керівників комунального підприємства, спрямованих на ефективну взаємодію з підлеглими. Методологія дослідження базується на комплексному констатувальному експерименті з використанням адаптованих методик оцінки соціального та емоційного інтелекту (SEI), мотиваційних якостей та стилю управління (за методикою Р. Блейка і Дж. Моутона). Результати дослідження виявили переважання середнього та низького рівнів емоційного і соціального інтелекту серед опитаних керівників (40% – середній, 27% – низький), що корелює з аналогічними показниками мотиваційних якостей (47% – середній, 37% – низький). Встановлено домінування авторитарного стилю управління (30%) з відносно високим рівнем гнучкості (56%) у пристосуванні до різних управлінських ситуацій. Водночас показники, пов'язані з партнерським підходом (24%) та делегуванням повноважень (20%), залишаються на недостатньому рівні. Практична значущість дослідження полягає в обґрунтуванні необхідності розробки спеціалізованих програм розвитку управлінських якостей керівників, орієнтованих на підлеглих, з урахуванням специфіки функціонування в кризових умовах.

Ключові слова: управлінські якості, емоційний інтелект, соціальна відповідальність, мотиваційні навички, стиль управління, керівники комунальних підприємств, орієнтація на підлеглих, кризові умови.

DIAGNOSIS OF MANAGERS' COMPETENCIES: FOCUS ON INTERACTION WITH SUBORDINATES**POCHTOVIUK Andrii, BILYK Maryna**

Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University

The article examines managerial qualities of leaders focused on subordinates in conditions of modern socio-economic challenges. The relevance of the research is due to the transformation of the management paradigm from authoritarian approaches to human-centric models and the necessity to adapt management practices to crisis phenomena caused by the full-scale russian invasion. The aim of the research is defined as an empirical study of the essential managerial qualities of municipal enterprise leaders directed at effective interaction with subordinates. The research methodology is based on a comprehensive ascertaining experiment using adapted assessment techniques for social and emotional intelligence (SEI), motivational qualities and management style (according to R. Blake and J. Mouton's methodology). The experimental group consisted of 30 heads of departments and divisions of a municipal enterprise aged between 30 and 65 years. The research results revealed the predominance of medium and low levels of emotional and social intelligence among the surveyed managers (40% – medium, 27% – low), which correlates with similar indicators of motivational qualities (47% – medium, 37% – low). The dominance of an authoritarian management style (30%) with a relatively high level of flexibility (56%) in adapting to different management situations was established. At the same time, indicators related to partnership approach (24%) and delegation of authority (20%) remain at an insufficient level. Analysis of the results allowed identifying the relationship between stressful conditions caused by economic instability and martial law, and the decreased ability of managers to effectively understand and manage emotions, adequately respond to the needs of subordinates and maintain their motivation. This leads to the formation of an atmosphere of distrust, limited communication and reduced team productivity. The practical significance of the research lies in substantiating the need to develop specialised programmes for the development of managerial qualities oriented towards subordinates, taking into account the specifics of functioning in crisis conditions. The obtained results can be used in formulating strategies to improve the management efficiency of municipal enterprises and developing training programmes for managers.

Keywords: Managerial qualities, emotional intelligence, social responsibility, motivational skills, management style, municipal enterprise managers, subordinate-oriented, crisis conditions

Стаття надійшла до редакції / Received 16.03.2025

Прийнята до друку / Accepted 17.04.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ**ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Проблема формування управлінських якостей керівників, орієнтованих на підлеглих, набуває особливої актуальності в умовах сучасних соціально-економічних викликів. Управлінське середовище в

Україні характеризується підвищеною нестабільністю та невизначеністю, спричиненими повномасштабним вторгненням РФ, що призводить до поглиблення стресових ситуацій в організаціях. У таких умовах особливого значення набувають особистісні та професійні характеристики керівників, які дозволяють ефективно взаємодіяти з підлеглими, підтримувати їхню мотивацію та забезпечувати продуктивність команд.

Сучасна парадигма управління все більше зміщується від авторитарних підходів до людиноцентричних моделей, які передбачають розвиток емоційного інтелекту, партнерських відносин та гнучкості в управлінні. Проте, як показують практичні спостереження, значна частина керівників продовжує застосовувати традиційні директивні методи, не приділяючи достатньої уваги потребам підлеглих. Це створює дисонанс між теоретичними концепціями ефективного лідерства та практикою управління, що негативно впливає на результативність організацій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика управлінських якостей керівників, орієнтованих на підлеглих, знаходиться на перетині декількох наукових напрямів: менеджменту, психології управління, соціології організацій та лідерства. Аналіз наукової літератури свідчить про значний інтерес дослідників до цієї теми як в Україні, так і за кордоном.

Теоретичні основи людиноцентричного підходу в управлінні були закладені в роботах Р. Блейка і Дж. Моутона [4, с. 155], які розробили управлінську решітку, що дозволяє класифікувати стилі керівництва залежно від орієнтації на виробництво або на людей. Подальший розвиток ця концепція отримала в дослідженнях Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, E. [1, с. 23], які обґрунтували ситуаційні моделі лідерства.

В українському науковому дискурсі цій проблематиці присвячені праці Дороніна М. С., Лугова В. М., Серіков Д. О. [2, с. 15], які адаптували концепцію емоційного інтелекту до вітчизняних реалій. Питання мотивації персоналу та ролі керівника у цьому процесі ґрунтовно досліджуються у працях Головної І. В., Милославської, О. В. [3, с. 45] а також науковців Почтовіюка А., Загірняка М., Малюкіної М., які розглядають мотиваційні аспекти в контексті українських економічних і соціальних умов [8-9; 11-12]. Комунікаційні процеси в ефективному управлінні персоналом вивчають науковці Баган, Н., Дяченко, Ю., Корінна, А., Панченко В. [6, с. 77], зокрема в умовах цифрової трансформації ці питання розглядали Труніна І., Білик М., Мороз О. [5, с. 6; 10, с. 66].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Незважаючи на значний науковий доробок у сфері дослідження управлінських якостей, орієнтованих на підлеглих, низка важливих аспектів залишається недостатньо вивченою, особливо в контексті сучасних українських реалій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження визначено емпіричне вивчення основних управлінських якостей керівників комунального підприємства, спрямованих на ефективну взаємодію з підлеглими за допомогою проведення констатувального експерименту.

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методика дослідження полягає в проведенні констатувального експерименту спрямований на визначення основних управлінських якостей керівників, орієнтованих на підлеглих. Метою експерименту є дослідження таких аспектів, як емоційний інтелект, комунікативні та мотиваційні навички, а також соціальна відповідальність і стиль управління. В процесі дослідження було обрано та розроблено наступні методики: методика визначення соціального та емоційного інтелекту (SEI); методика визначення мотиваційних якостей управлінців, орієнтованих на підлеглих; методика вивчення стилю управління (Р. Блейк, Дж. Моутон). SEI – це комплексний тест, який оцінює емоційний та соціальний інтелект, враховуючи як внутрішньоособистісні якості (емпатія, самосвідомість), так і соціальні навички (взаємодія, побудова відносин, підтримка команди). Тест оцінює як здатність керівника до розуміння емоцій, так і його соціальну компетентність – ключові аспекти для управління орієнтованого на підлеглих. Шкала присвоєння балів наведена у праці The Psychology of Management: Its Impact on Personnel Management [4].

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Для проведення дослідження щодо визначення якостей управлінців було створено експериментальну групу, яка складалася із керівників відділів та підрозділів комунального підприємства. У дослідженні приймали участь 30 осіб віком від 30 до 65 років. Емпіричне дослідження проводилось онлайн, шляхом анкетування за згодою респондентів за допомогою Google Form.

Для діагностики соціального та емоційного інтелекту керівника використовувалась методика, за якою визначалися емоційної та соціальної чуйності, управління емоціями та ефективної взаємодії з командою. На діаграмі можна побачити, що у 3 % досліджуваних рівень емоційного та соціального інтелекту дуже високий,

а у 30 % – високий, що відповідає 91–140 та 141–150 балів відповідно. 40 % респондентів проявляють середній рівень показників, що відповідає діапазону 61–90 балів і 27% досліджуваних мають низький рівень емоційного інтелекту та соціальної відповідальності, що відповідає значенню нижче за 60. Крім того, 3 % респондентів показали дуже високий рівень, що відповідає більше ніж 121 бал.

Щоб установити, що домінує в загальній структурі оцінювання, побудуємо відношення окремо до: емоційного інтелекту, соціальної відповідальності, комунікаційних навичок (рис.1).

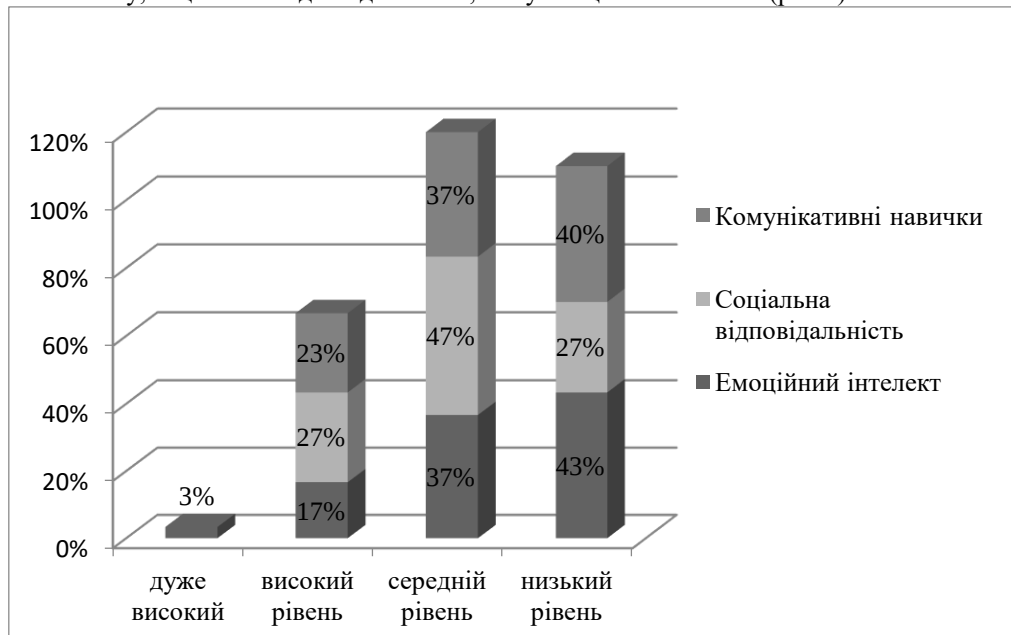


Рис. 1. Діаграма вираження показників за методикою SEI

На діаграмі можна побачити, що 3 % досліджуваних мають дуже високий рівень емоційного інтелекту, що відповідає вище за 48 балів та 17 % високий, що відповідає 40–48 балам. 37 % респондентів проявляють середній рівень, що відповідає 25–39 балам. 43 % респондентів проявляють низький рівень, що є нижчим за 24 бали.

Стосовно соціальної відповідальності на діаграмі можна побачити, що 27 % досліджуваних мають високий рівень соціальної відповідальності, що відповідає 40–48 балам. 47 % респондентів проявляють середній рівень, що відповідає 25–39 балам. 27 % респондентів проявляють низький рівень, що є нижчим за 24 бали.

Згідно одержаних результатів, 23 % досліджуваних мають високий рівень комунікативних навичок, що відповідає 40–48 балам. 37 % респондентів проявляють середній рівень, що відповідає 25–39 балам. 40 % респондентів проявляють низький рівень, що є нижчим за 24 бали.

Таким чином, результати дослідження показали, що більшість опитаних керівників демонструють низький та середній рівень емоційного та соціального інтелекту, з особливим акцентом на емоційній складовій. Це значною мірою зумовлено повномасштабним вторгненням РФ, яке стало поштовхом для поглиблення стресових ситуацій і невизначеності в робочому середовищі. Керівники, що зазнають постійного тиску та емоційного виснаження, можуть втрачати здатність ефективно розуміти і управляти своїми емоціями, а також адекватно реагувати на потреби своїх підлеглих. Крім того, такі обставини сприяють виникненню атмосфері страху і недовіри, що, в свою чергу, обмежує комунікацію і співпрацю в командах.

При тестуванні за методикою оцінки мотиваційних якостей управлінців визначалося мотивація через визнання, підтримка ініціативності та розвиток потенціалу. Встановлено, що 16 % досліджуваних мають високий рівень мотивації, що буде орієнтована на підлеглих, яка відповідає 91–140 балам. 47 % респондентів проявляють середній рівень, що відповідає 61–90 балам. 37 % респондентів проявляють низький рівень, що є нижчим за 24 бали.

Щоб установити, що домінує в загальній структурі оцінювання, побудуємо відношення окремо до: мотивація через визнання підлеглих, рівень підтримки ініціативності у команді, розвиток потенціалу підлеглих (рис. 2).

На діаграмі можна побачити, що 23 % досліджуваних мають високий рівень мотивації щодо визнання підлеглих, що відповідає 91–140 балам. 43 % респондентів проявляють середній рівень, що відповідає 61–90 балам. 33 % респондентів проявляють низький рівень, що є нижчим за 24 бали.

Також на діаграмі також можна побачити, що 23 % досліджуваних мають високий рівень підтримки ініціативності підлеглих, що відповідає 91–140 балам. 37 % респондентів проявляють середній рівень, що відповідає 61–90 балам. 40 % респондентів проявляють низький рівень, що є нижчим за 24 бали.

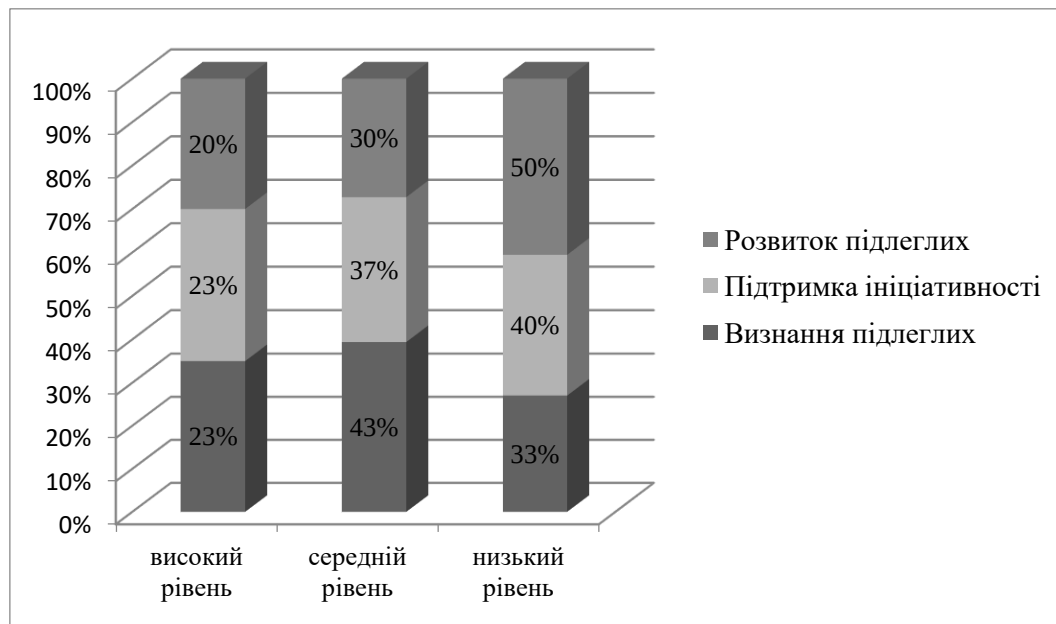


Рис. 2. Діаграма вираження показників мотиваційних якостей управлінців

Водночас 20 % досліджуваних мають високий рівень мотивації, що сприяє розвитку потенціалу підлеглих, що відповідає 91–140 балам. 30 % респондентів проявляють середній рівень, що відповідає 61–90 балам. 50 % респондентів проявляють низький рівень, що є нижчим за 24 бали.

Таким чином, результати дослідження показали, що більшість опитаних керівників демонструють низький та середній рівень мотиваційних якостей, орієнтованих на підтримку підлеглих. Це значною мірою зумовлено складними умовами, в яких вони функціонують, зокрема стресом та нестабільністю, викликаними сучасними економічними і соціальними викликами. Багато керівників виявилися нездатними ефективно підкреслювати досягнення своїх співробітників та заохочувати їх ініціативність, що, в свою чергу, негативно впливає на загальну атмосферу в командах і їх продуктивність. Відсутність належної підтримки та розвитку потенціалу підлеглих може призводити до зниження їхньої мотивації та задоволеності роботою, що в кінцевому підсумку вплине на результативність організації в цілому.

Наступною методикою для проведення тестування є визначення стилю управління за методикою Блейка і Моутона. При даному тестуванні оцінюється орієнтація керівників на персонал або на вирішення виробничих завдань, в результаті чого визначається стиль управління. Згідно результатів дослідження найбільше виражений авторитарний стиль управління – 30 %, компромісному та командному стилю відповідає однакова кількість – 27 %, 13 % займає ліберальний стиль і лише 3 % нерішучий.

З урахуванням оцінювання респондентів згідно показників орієнтації на підлеглих або на виробництво, застосовуючи обчислювальний апарат Excel визначили стилі управління та показники щодо орієнтації управлінців на підлеглих, а саме: делегування повноважень, партнерство, гнучкість (рис. 3).

№	Вік	Стать	Орієнтація на персонал	Орієнтація на виробництво	Стиль керівництва
1	35	ж	6	6	Командний
2	45	ч	8	7	Командний
3	47	ч	6	7	Компромісний
4	36	ч	3	8	Авторитарний
5	49	ж	6	7	Компромісний
6	65	ч	6	8	Командний
7	54	ж	4	4	Нерішучий
8	55	ч	7	8	Командний
9	64	ч	2	6	Авторитарний
10	42	ч	6	5	Компромісний

Рис. 3. Визначення показників щодо стилів управління засобами табличного процесора

На рисунку 4 наведена діаграма показників щодо орієнтації управлінців на підлеглих.

На діаграмі можна побачити, що найбільше виражений показник гнучкості – 56 %, що говорить про здатність респондентів змінювати стиль управління в залежності від ситуації. 24 % мають партнерський стиль управління та здатні співпрацювати з підлеглими не лише як з виконавцями, а й як з партнерами. 20 % проявляють делегування повноважень і вміють ефективно передавати частину відповідальності підлеглим.



Рис. 4. Діаграма вираження рівня орієнтації управлінців

Отже, згідно з отриманих результатів, серед опитаних керівників переважає авторитарний стиль управління, що може свідчити про прагнення до більшої контролюючої ролі в управлінні. Водночас майже рівний розподіл компромісного та командного стилів демонструє прагнення частини керівників до досягнення балансу між контролем і співпрацею. Ліберальний стиль управління, хоча й менш поширений, все ж відображає певну гнучкість та орієнтацію на м'якший підхід, тоді як нерішучий стиль виявився рідкісним, що вказує на впевненість більшості керівників у своїх управлінських підходах.

Аналіз показників гнучкості, партнерського стилю та делегування повноважень також підкреслює певні тенденції. Високий рівень гнучкості серед керівників вказує на їхню здатність адаптувати стиль управління залежно від конкретної ситуації, що є важливою рисою для сучасних управлінців. Помірний показник партнерського стилю свідчить про наявність орієнтації на співпрацю з підлеглими як з рівноправними партнерами, хоча така взаємодія залишається для багатьох керівників не основною. Показник делегування повноважень також залишається відносно низьким, що може вказувати на обмежену готовність деяких керівників передавати відповідальність, можливо, через обмежену довіру або намагання зберегти контроль над процесами.

Отже, результати дослідження відображають переважну орієнтацію на авторитарний стиль управління з певним рівнем гнучкості, що є адаптивним аспектом, який допомагає керівникам знаходити оптимальні підходи в різних управлінських ситуаціях.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Були підібрані та розроблені методики, що дали можливість чітко визначити рівні ключових якостей управлінців, орієнтованих на підлеглих, та оцінити здатність управлінців ефективно взаємодіяти з підлеглими, підтримувати їх мотивацію та розвиток, а також адаптуватися до різних ситуацій. Використання комплексного підходу дозволило не лише оцінити окремі аспекти управлінських якостей, але й отримати більш повну картину щодо їх впливу на ефективність комунікації та продуктивність команд.

Результати дослідження свідчать, що більшість опитаних керівників демонструють переважно низький або середній рівень мотиваційних якостей, а також емоційного та соціального інтелекту. Це можна пояснити впливом складних економічних, соціальних і воєнних обставин, які спричиняють стрес, емоційне виснаження та невизначеність. У таких умовах керівникам може бути складно належним чином підтримувати підлеглих, заохочувати їхню ініціативність, підкреслювати досягнення та розвивати потенціал. Це призводить до формування атмосфери недовіри, обмеження комунікації та зниження продуктивності команд. Водночас недостатній рівень емоційної чутливості й соціальних навичок може сприяти виникненню атмосфери страху або недовіри, що ускладнює комунікацію та співпрацю в командах. Це, у свою чергу, може впливати на загальну мотивацію, задоволеність роботою та продуктивність організацій. Результати дослідження підтверджують важливість розвитку зазначених якостей серед управлінців та обґрунтовують доцільність впровадження спеціальних тренінгів і програм підтримки.

Література

1. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, E. Emotional leadership: the art of managing people based on emotional intelligence. Alpina Business Books.

2. Дороніна М. С., Лугова В. М., Серіков Д. О., & Доронін С. А. Розвиток управлінської компетентності керівників підприємств: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2019. 182 с.
3. Головніова, І. В., & Милославська, О. В. Ключові компетенції керівника: оцінка й напрями розвитку. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія Психологія*, (62), 2017. 12-17. <https://periodicals.karazin.ua/psychology/article/view/9404>
4. The Psychology of Management: Its Impact on Personnel Management. 2023. URL: <https://www.lpcentre.com/articles/the-psychology-of-management-its-impact-on-personnel-management>
5. I. Trunina, M. Bilyk and Y. Yakovenko. Artificial Intelligence from Industry 5.0 Perspective: Threats and Challenges. 2023 IEEE 5th International Conference on Modern Electrical and Energy System (MEES), Kremenchuk, Ukraine. 2023. P. 1–5. DOI: 10.1109/MEES61502.2023.10402468.
6. Беган, Н., Дяченко, Ю., Корінна, А., & Токар, К. Ефективна комунікація як основа управління персоналом. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 338(1), 2025. 469-473. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-69>
7. Панченко В.А. Комунікаційні процеси в ефективному управлінні персоналом. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2016. Вип. 30. С. 147-154.
8. A. Pochtovyuk, V. Semenikhina, O. Onyshchenko, B. Ruban The formation and development of social responsibility of business: Ukrainian experience in a context of decentralization. *Innovative Economic Symposium 2018 - Milestones and Trends of World Economy (IES2018) Volume 61*, 2019 <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196101018>
9. Загірняк М., Почтовюк А. Система показників оцінювання діяльності керівників ВНЗ як управлінців вищої школи. *Вища школа*, Вип. 1, 2007, С. 45-54
10. Білик М.Ю., Мороз О.В., Латишев К.О. Використання штучного інтелекту в маркетинговій діяльності підприємств. *Ефективна економіка*, Вип. 1. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.49>
11. Малиюкіна А. Психологія управлінської діяльності та її тенденції. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. 51-18 с.
12. Andrey Pochtovyuk, Kateryna Pryakhina, Maryna Bilyk, Natalya Napkhonenko Formation of Organizational and Managerial Competence of Electrical Engineers. IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES). 2020. pp. 1–4.

References

1. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, E. (2008). Emotional leadership: the art of managing people based on emotional intelligence. Alpina Business Books.
2. Doronina, M. S., Luhova, St. M., Sierikov, D. O., & Doronin, S. A. (2019). Rozvytok upravlins'koyi kompetentnosti kerivnykiv pidpryyemstv: monohrafiya. [Development of managerial competence of enterprise managers]: monograph. Kharkiv: FOP Liburkina L. M. (in Ukrainian).
3. Holovnyova, I. V., & Myloslavska, O. S. (2017). Klyuchovi kompetentsiyi kerivnyka: otsinka y napryamy rozvytku [Key competencies of a manager: assessment and development directions]. *Visnyk of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series Psychology*, (62), 12-17. <https://periodicals.karazin.ua/psychology/article/view/9404> (in Ukrainian).
4. The Psychology of Management: Its Impact on Personnel Management. 2023. <https://www.lpcentre.com/articles/the-psychology-of-management-its-impact-on-personnel-management>
5. I. Trunina, M. Bilyk and Y. Yakovenko (2023). Artificial Intelligence from Industry 5.0 Perspective: Threats and Challenges, 2023 IEEE 5th International Conference on Modern Electrical and Energy System (MEES), Kremenchuk, Ukraine, pp. 1–5, doi: 10.1109/MEES61502.2023.10402468
6. Bahan, N., Diachenko, Yu., Korinna, A., & Tokar, K. (2025). Efektyvna komunikatsiya yak osnova upravlinnya personalom [Effective communication as a basis for personnel management]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 338(1), 469-473. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-69> (in Ukrainian).
7. Panchenko V.A. (2016). Komunikatsiini protsesy v efektyvnomu upravlinni personalom [Communication processes in effective personnel management]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. No 30. Pp. 147-154
8. Pochtovyuk A., Semenikhina V., Onyshchenko O., Ruban B. (2019) The Formation and Development of Social Responsibility of Business: Ukrainian Experience in a Context of Decentralization. *Innovative Economic Symposium 2018 - Milestones and Trends of World Economy (IES2018)*, Volume 61. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196101018>
9. Zahimiak M., Pochtovyuk A. (2007) Systema pokaznykiv otsiniuvannya diialnosti kerivnykiv VNZ yak upravlinsiv vyshchoi shkoly [The System of Indicators for Assessing the Activities of University Heads as Higher Education Managers]. *Vyshcha shkola*, Issue 1, pp. 45-54
10. Bilyk M., Moroz O., Latyshev K. (2024). Vykorystannya shtuchnoho intelektu v marketynhoviy diyal'nosti pidpryyemstv. [The use of artificial intelligence in the marketing activities of enterprises.] *Efektyvna ekonomika*, Vyp. 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.49>. (in Ukrainian).
11. Maliukina, A. (2024). Psykholohiya upravlins'koyi diyal'nosti ta yiyi tendentsiyi [Psychology of managerial activity and its trends]. *Economy and Society*, (62), 5 p. (in Ukrainian).
12. Andrey Pochtovyuk, Kateryna Pryakhina, Maryna Bilyk, Natalya Napkhonenko (2020). Formation of Organizational and Managerial Competence of Electrical Engineers. IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES). pp. 1-4. [in English].