

Роль менеджера у розвитку потенціалу сучасного працівника

Дослідження присвячено висвітленню питань, пов'язаних із розвитком потенціалу сучасного працівника. Розглянуто окремі аспекти особливостей розвитку та ролі менеджменту на підприємствах і в організаціях. У статті описано новітні тенденції у теорії і практиці управління XXI століття, зокрема вихід на перше місце «людського фактора».

Метою дослідження є формування системного погляду на роль менеджменту у забезпеченні ефективного розвитку персоналу організацій, що дозволить їм не лише «вижити», а й виграти у складних конкурентних умовах. Для проведення дослідження використано такі методи: порівняння, аналізу і синтезу інформації, збору й узагальнення інформації.

Важливе місце в статті відведено розгляду тих аспектів зовнішнього середовища, які зумовили неминучість зміщення пріоритетів у системі управління персоналом сучасної компанії, на базі яких можливі їх ефективний розвиток. Одним із таких пріоритетів стає обов'язковий розвиток компетенцій працівників різного рівня та фаху, що в свою чергу передбачає освоєння та реалізацію не лише комплексу сучасних професійних знань, практичних навичок, а й вміння використовувати сучасні технології комунікацій, отримувати нові знання, розвивати емоційний інтелект тощо.

У роботі розглянуто практичні аспекти втілення нового підходу в управлінні персоналом та ключові «точки» уваги з боку менеджменту компанії. Такими «точками» визнано формування спільних цінностей усередині компанії; налагодження порозуміння між усіма ланками процесу вироблення (надання) та споживання продукту: власниками, інвесторами, співробітниками, споживачами та іншими зацікавленими особами; формування відчуття впевненості у співробітників та їх коучингова підтримка; забезпечення гнучкості та жвавості у відносинах, паритетні основи відносин між керівництвом і підлеглими.

Визначено, що так звані високопотенційні працівники (HiPo) є найбільш перспективними у довгостроковій перспективі. У статті наведено перелік основних завдань менеджменту компанії стосовно розвитку таких працівників із метою отримання найбільшої віддачі від них у подальшому. Описані пропозиції можуть бути використані у практичній діяльності будь-якої компанії, яка прагне зайняти гідне місце в сучасній економіці.

Ключові слова: потенціал; менеджмент; керівник; компетенція; управління розвитком.

Актуальність теми. Виявлення та розвиток потенціалу співробітників – це одне з ключових завдань вищого керівництва будь-якої організації. У наш час зростає попит на лідерів, які спроможні досягнути успіху в сьогоdnішньому нестійкому, невизначеному, складному і неоднозначному світі.

В українській економіці, як і у всьому світі, спостерігається зміна умов функціонування підприємств, що зумовлено широким колом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Результатом цього стали зміщення пріоритетів у системі управління підприємств, видозміна соціально-економічних умов праці та механізмів управління ефективністю праці.

Керівники підприємств, з огляду на конкретні умови, сферу діяльності, характер обов'язків, чисельність підлеглих, мають не тільки вміти самостійно планувати, організувати та координувати як власні дії, так і дії своїх підлеглих. Щоб незалежно від зовнішніх чинників підвищити ефективність власної роботи та компанії в цілому, забезпечити їй стійкі конкурентні переваги, необхідне формування працівника нової формації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Роль, значення і усвідомлення цінності моделі працівника нової формації та особливостей розвитку сучасного керівника, його місця в економіці нового типу розглядалися у розробках відомих закордонних і вітчизняних дослідників ще з кінця XX століття. Огляд публікацій із проблем формування, використання і розвитку потенціалу сучасного працівника свідчить про те, що за цей час проведено значну кількість багатоаспектних досліджень.

У західній теорії менеджменту різні аспекти управління людськими ресурсами досліджувалися такими відомими спеціалістами, як Х.Альберт, Д.Гелбрейт, Ф.Герцберг, П.Друкер, В.Зіберт, З.Фрейд, А.Маслоу, Д.Макгрегор, Е.Мейо, Г.Мінцберг та багато інших.

Однак сьогодні менеджмент зіштовхнувся з іншими проблемами, пов'язаними з істотною зміною зовнішнього середовища. А відповідно змінилися й вимоги як до особистості менеджера, так і до його ролі як лідера. Дедалі більшого поширення набуває форма управління групою, що передбачає готовність і вміння керівника діяти як член групи. Управління групою – це більш складна справа, ніж управління

окремою особою. Тому сучасному керівнику потрібно розвивати у собі, насамперед, якості керівника групи. Саме про це свідчать дослідження вимог до сучасного керівника таких вітчизняних вчених, як Л.Скібіцька, Т.Гриценко, Т.Щенко, Т.Мельничук, Л.Анохіна, Л.Бесчасний, Д.Богиня, С.Мочерний, В.Петренко, А.Чухно та ін.

Питання психології поведінки сучасного керівника широко висвітлені у працях відомих західних «гуру». Так М.Вудкок і Д.Френсіс у книзі «Раскрепощенный менеджер» визначають роль та місце особистості менеджера у сучасному житті: «Саме на управліннях усіх рівнів лежить завдання зробити все можливе для створення придатного варіанта майбутнього і не дозволити втягти себе у вир невдач» [1, с. 85]. У роботі американського фахівця з управління персоналом І.Адизеса «Від застою до зростання. Як розкрити і розвинути в собі потенціал бізнес-лідера» висвітлено інструменти, які можна застосовувати для роботи зі співробітниками з різною типологією особистостей у повсякденному діловому житті [2]. Він же вважає, що сьогодні розширюються функції менеджменту, зростає значущість його ролі як інтегратора підлеглих. Саме здатність керівника інтегрувати персонал на основі спільних цінностей, спільного бачення та мети посилює потенціал організації.

Гройсберг Б. та Нівен П. розглядають низку індикаторів лідерства та ефективності, що актуальні для сьогодення і недалекого майбутнього будь-якої компанії [3, 4]. Так П.Нівен стверджує, що «вартість у багатьох організаціях залежить вже не від раціональної експлуатації матеріальних активів, а від управління, умілого застосування знань робітників» [4, с. 25]. У роботах І.Вільма, К.Койна, Ч.Девіса, Дж.Герета простежується стратегічна роль у розвитку бізнесу креативного менеджменту, а Г.Айзенк, Р.Уайсберг, І.Я. Лернер пов'язують креативність з розумовою обдарованістю працівників і їхньою здатністю творчо мислити. У роботах Т.П. Збрицької, Г.О. Савченко, М.С. Татаревської розглядається широке коло питань, що пов'язані з розвитком персоналу на підприємствах, в організаціях та установах, досліджено окремі аспекти компетентнісного підходу до розвитку працівників, а також системного управління проектами і програмами розвитку співробітників організацій [5]. Водночас варто зазначити, що за достатньо великої кількості наукових досліджень, присвячених розвитку потенціалу сучасного керівника, на сьогодні ще не сформовано комплексний підхід до теоретико-методологічних та практичних питань щодо ролі та дій керівника у розвитку потенціалу інших співробітників.

Постановка завдання. Актуальність дослідження обумовлено необхідністю усвідомлення керівниками їх особистої ролі у виявленні та розвитку потенціалу співробітників як найважливішого чинника забезпечення ефективності діяльності компанії і необхідності підвищення уваги до цих процесів. Відповідно існує потреба з'ясувати сучасні тенденції менеджменту, які й викликають необхідність удосконалення напрямів, підходів і технологій, пов'язаних з управлінням та розвитком трудового потенціалу організації. У сучасних умовах вони потребують переосмислення.

Викладення основного матеріалу. У травні 2008 року 35 відомих теоретиків і практиків менеджменту зібралися в Каліфорнії для обговорення питань перспектив розвитку підходів до управління в XXI столітті. Учасниками конференції стали зокрема такі всесвітньо відомі гуру менеджменту, як Пітер Сенге, Генрі Мінцберг, К.К. Прахалад, Томе Стюарт, Гарі Хемел та інші [6].

Серед ключових проблем сучасного менеджменту було зазначено, що сучасний менеджмент – Менеджмент 1.0, з його підходами та технологіями досяг межі свого розвитку. Його основи були закладені ще на початку XX століття. Менеджмент формувався для вирішення проблем ефективності (забезпечення того, щоб середньокваліфіковані співробітники узгоджено, старанно, компетентно і результативно виконували повторювану роботу) і масштабу (забезпечення випуску складних продуктів в значних кількостях). Рішенням була бюрократія, її ієрархічна структура, чітке визначення ролей і ретельно опрацьовані правила та процедури. Відповідно людство винайшло дві важливі речі для задоволення своїх потреб і розвитку – це технологія та організація.

На межі XIX–XX століть у промисловому виробництві розвинених країн відбулися серйозні зрушення. Так різко зросли його масштаби і концентрація, що відобразилося у появі підприємств-гігантів, на яких чисельність зайнятих становила тисячі і десятки тисяч робітників та інженерів, застосовувалися дороге устаткування і складні технологічні процеси, засновані на останніх досягненнях науково-технічної думки. Саме в цей історичний період набуває розвитку підприємництво як соціальний інститут, широко розповсюджуються різні форми організацій, особливо у сфері виробництва. Створення ефективних організацій і соціальних інновацій стало основою менеджменту [7].

Менеджмент виявився великою соціальною інновацією XX століття і став джерелом подальшого прогресу. Він поклав початок розвитку організаційних наук, виходу на перше місце «людського фактора». Завдяки спрямуванню людської енергії, ініціативи, інтелекту в потрібному руслі менеджмент став джерелом дивовижних результатів.

Сьогодні організаціям доводиться працювати в умовах безперервних змін та зростаючої взаємозалежності, вливатися у потік креативного розвитку та своєчасно змінюватися, щоб утриматися «на плаву», шукати шляхи стимулювання співробітників до прояву ініціативи і творчості, намагатися враховувати інтереси все більшої кількості зацікавлених сторін.

Для позначення того, що відбувається у світі, в кінці ХХ століття американські військові ввели в ужиток аббревіатуру VUCA, де кожна з букв охоплює цілий спектр наростаючих явищ:

Volatility – мінливість, нестійкість;

Uncertainty – невизначеність;

Complexity – складність;

Ambiguity – неясність, двозначність.

Принципи стандартизації, спеціалізації, ієрархії, контролю і першочергової важливості інтересів власників організації, що характеризували Менеджмент 1.0, недостатні для вирішення зазначених завдань. Для руху вперед менеджерам необхідно, насамперед, усвідомити необхідність назрілих змін. Єдиний універсальний закон у менеджменті сьогодні – прагнути бути іншим [8–10].

Ключова зміна у системі менеджменту пов'язана з тим, що кадри стають важливіші за бізнес-процеси, тобто саме особистісні зміни стають ключовим фактором успіху та ефективності сучасного менеджменту.

Очевидно, що сучасні умови вимагають від керівника виробити послідовний та інтегрований підхід до розвитку як персональної, так і міжособистісної ефективності.

У відповідь на VUCA-виклик народилося VUCA-рішення – комплекс фокусів уваги керівництва організації, які допомагають забезпечити умови, коли лідери можуть діяти на випередження, передбачаючи необхідні зміни. Специфічні підходи та техніки такого комплексу рішень також умовно можна згрупувати за «акронімічним принципом»:

Values – цінності;

Understanding – розуміння бізнесу, співробітників, споживачів, оточення;

Confidence & Coaching – впевненість, коучингова підтримка;

Agility – жвавість і гнучкість.

Відповідно, ось на що необхідно звертати увагу керівникам:

Values – цінності. Вміння враховувати різні ракурси і точки зору учасників спільної праці, взаємоповага можуть добре слугувати загальній справі. Цінності організації мають формуватися на основі чітко визначеної місії організації та її стратегічних орієнтирів. При цьому вони не повинні суперечити так званим глибинним цінностям (табл. 1). У свою чергу організаційні цінності мають втілюватися у всі аспекти діяльності організації та віддзеркалюватися у її іміджі, згуртованості персоналу, заявлених конкурентних перевагах тощо [11].

Таблиця 1

Глибинні цінності у житті людини

Вид цінності	Цінність
Природні	Чисте повітря, вода, ліси, корисні копалини, родючі ґрунти
Біологічні	Здоровий стан організму
Психологічні	Відчуття комфорту, піднесення, закоханості, радості, щастя тощо.
Соціальні	Злагода в суспільстві, мир, порядок, демократія, зайнятість населення
Духовні	Добро, свобода, прекрасне, справедливість, святість, мистецтво, релігійні, моральні і юридичні системи, наукові теорії

Джерело: узагальнено авторами на основі [11]

Understanding – розуміння бізнесу, співробітників, споживачів, оточення передбачає розуміння основних соціо-біологічно обумовлених мотиваторів / демотиваторів, які керують людською поведінкою. У період турбулентності особливо важливо, щоб лідери розбиралися у фізіологічній основі мотивації і враховували особливості поведінки людей у ситуаціях великих навантажень та стресів.

У цьому напрямі дуже доречним може бути оволодіння SCARF-моделлю, яка дає розуміння того, як максимально використовувати власні можливості й можливості співробітників без перевантаження [12].

SCARF-модель описує п'ять основних сфер суспільного життя, які мозок людини сприймає як питання виживання, тобто фактично формують систему соціо-біологічно обумовлених мотиваторів / демотиваторів. Визнання цих сфер дозволяє керівникам потенційно змінити основні соціальні важелі, які керують людською поведінкою:

- Status (статус) – відносна важливість для інших;
- Certainty (визначеність) – впевненість у своєму майбутньому;
- Autonomy (автономія) – почуття контролю над подіями, можливість вибору;
- Relatedness (зв'язаність) – відчуття безпеки у світі, дружні, а не ворожі відносини;
- Fairness (справедливість) – сприйняття рівнозначності обміну між людьми.

Володіння моделлю SCARF дозволяє керівникам управляти прихованими від свідомості процесами і створювати середовище, в якому співробітники можуть легше проявити свої здібності та лідерські якості.

Confidence & Coaching – впевненість, коучингова підтримка. Джерелом упевненості як керівника, так і співробітників є професійна компетентність і специфічні навички, в тому числі й управління емоціями. Лідер має направляти колективні емоції у потрібне русло, створювати атмосферу дружності, боротися з негативними настроями.

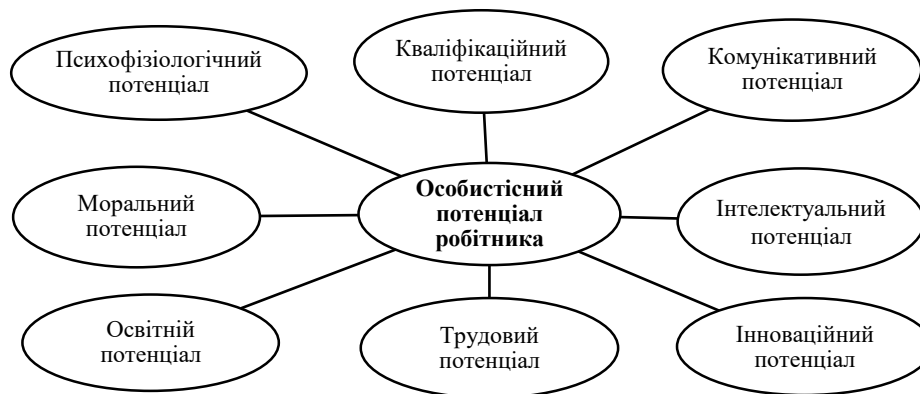
Перевагами емоційного лідерства, порівняно з іншими типами лідерства, є:

- спроможність аналізувати власні емоції та розпізнавати їх вплив на себе, інших, ситуацію в цілому;
- використання інтуїції під час прийняття рішень;
- адекватна самооцінка: розуміння власних сильних сторін і меж своїх можливостей;
- уміння контролювати руйнівні емоції й імпульси;
- висока адаптивність у ситуаціях змін, у кризових умовах;
- сприятливий для роботи емоційний клімат у колективі.

Емоційний лідер вміє приймати ефективні рішення тому, що, по-перше, здатний керувати власними емоціями та свідомо обирати модель своєї поведінки залежно від ситуації, по-друге, розпізнає емоції інших, їх потреби та використовує ці знання для ефективної взаємодії завдяки спілкуванню, спільній діяльності.

В умовах постійних змін, появи нових технологічних рішень, природно, що в організаціях виникає питання, як зробити так, аби співробітники постійно й оперативно освоювали нові навички, підвищували свій потенціал. Саме тому коучингова підтримка стає одним із визначальних напрямів уваги і практичних кроків сучасного керівника. Коучинг є одним із сучасних інструментів, що застосовується в сучасній практиці управління, за допомогою якого можна забезпечити розвиток підприємства зсередини, починаючи з розвитку потенціалу кожного співробітника.

Потенціал має складну будову і відрізняється структурною єдністю всіх його елементів (рис. 1).



Джерело: узагальнено та доповнено авторами на основі [13, 14]

Рис. 1. Структура особистого потенціалу робітника

Особливості розвитку кожної особистості, унікальність її внутрішнього світу і трудового середовища дозволяють говорити й про унікальність структури та змісту його потенціалу. Тому коучингова підтримка і розвиток потенціалу співробітників повинна мати системний і багатоаспектний характер.

Agility – жвавість і гнучкість. Agile-підхід будується на принципах партнерства, цінності особистого і професійного спілкування, взаємної поваги і відповідальності всіх сторін, де кожний несе відповідальність не тільки за свої результати, а й за результати всієї команди. Ефективними інструментами досягнення мети є якісний зворотний зв'язок і гнучкість мислення. Результатом стає швидкість і легкість пошуку нових креативних рішень, здатність бачити ситуацію в розвитку.

Agile-методи, які прийшли зі сфери розробки інформаційних продуктів, спираються на безпосереднє спілкування віч-на-віч. Оперативний зворотний зв'язок усередині системи та із зовнішнім світом дозволяє знизити ризики і скоротити непродуктивні витрати. Він повертає цінність людського і професійного спілкування, дає відчуття того, що людина впливає на те, що відбувається з ним і навколо нього, підвищує відчуття визначеності й послідовності, допомагає підтримувати баланс у взаємодії людей та організацій. Саме з урахуванням розглянутих «ключових точок» уваги мають будуватися нові концепції ефективного управління персоналом у будь-якій організації. У довгостроковій перспективі набір навичок індивіда починає набувати другорядного значення перед його вмінням отримувати нові знання, навички та знаходити сценарії поведінки, які допоможуть вирішувати питання в умовах змін. Тому все більше компаній вважає, що потенціал визначається виключно високою здатністю до навчання. Відповідно, увага керівництва має переключитися на людей, здатних постійно відмовлятися від навичок, бачень та ідей, які більше не є актуальними, і набувати ті, що будуть актуальними і корисними у перспективі [15–17].

У будь-якій компанії виокремлюють дві основні категорії ефективного персоналу:

– результативні співробітники (так звані HiPro) виконують свою роботу з найкращими результатами порівняно з іншим персоналом, але вони неспроможні бути такими ж ефективними на наступному щаблі ділової кар'єри;

– високопотенційні співробітники (HiPo) демонструють гарні результати роботи, однак це не є їх межею, оскільки їхній внутрішній потенціал набагато більший, аніж вони показують. Такі співробітники володіють лідерськими задатками, організаційними здібностями і бажанням розвиватися.

HiPo удвічі швидше збільшують виручку компанії. Саме здатність до навчання відрізняє перспективних співробітників від інших. Під час впровадження системи роботи з HiPo організація має серйозно переосмислити те, як вона реалізує потенціал своїх співробітників у поточний момент і чого вона очікує від них у подальшому.

Для того щоб цінні таланти високопотенційних співробітників принесли найбільшу віддачу компанії, пропонується сфокусуватися на таких завданнях:

– застосовувати різні методики оцінки персоналу для виявлення HiPo. Це обумовлено тим, що в кожному напрямі бізнесу вони свої. Різним завданням і показникам бізнесу відповідають різні критерії HiPo;

– паралельно з програмами навчання та тренінгами забезпечити для співробітників HiPo можливість виконання складних завдань із високим ступенем новизни й навіть ризику;

– забезпечити можливість негайного зворотного зв'язку із керівництвом і наставництвом з боку досвідчених, висококваліфікованих робітників (HiPro);

– розвивати у підлеглих прагнення до успіху;

– підвищувати лояльність співробітників, створюючи тверду переконаність, що їх внесок у розвиток бізнесу має величезне значення і вони зможуть побудувати успішну кар'єру всередині компанії;

– програми з розвитку HiPo обов'язково мають враховувати і задовольняти потреби самих HiPo, а не тільки виконувати організаційні цілі.

Висновки. Для швидкої адаптації до мінливих умов конкурентного оточення першочергового значення набуває стан інтелектуального капіталу будь-якої організації, носієм якого є її персонал. Не лише їх професійно-кваліфікаційний рівень, уміння використовувати наявні знання на практиці, але й вміння навчатися, здатність генерувати нові прогресивні ідеї усе більше впливають і на конкурентоспроможність організації, і на можливість «вижити» у жорстких умовах так званого VUCA-світу. В умовах постійного зростання вимог як до рівня професійної підготовки персоналу, так і до можливостей розвитку їх потенціалу, змінюється роль керівників усіх рівнів щодо оцінки потенціалу співробітників, визначенні напрямів та інструментів розвитку їх компетенцій. Важливу роль у цьому контексті відіграє підготовка відповідних фахівців, здатних на практиці планувати та реалізовувати заходи, спрямовані на забезпечення безперервного розвитку потенціалу співробітників компанії.

Список використаної літератури:

1. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер: для руководителя-практика / М.Вудкок, Д.Фрэнсис. – М. : Дело, 2001. – 320 с.
2. Адізес І. Від застою до зростання. Як розкрити і розвинути в собі потенціал бізнес-лідера : бізнес-книга / І.Адізес, І.Маданес ; перекл. А.В. Чедія – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 144 с.
3. Гройсберг Б. 7 головних якостей гарного керівника / Б.Гройсберг // Науково-популярний журнал «Harvard Business Review» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://hbr-russia.ru/karera/lichnye-kachestva-i-navyki/p13600/>.
4. Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей. Шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Пол Р. Нивен ; пер. с англ. О.Д. Каникевича. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. – 328с.
5. Збрицька Т.П. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська ; за заг. ред. М.С. Татаревської. – Одеса : Атлант, 2013. – 427 с.
6. Сучасна управлінська парадигма [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://referat911.ru/Management/suchasna-upravlnska-paradigma/1128851965942>.
7. Виханский О. Менеджмент мертв. Следующий – маркетинг / О.Виханский // Коммерсантъ Деньги. – 2002. – № 6. – С. 41.
8. Робертс Кевин Менеджмент умер. Маркетинг умер. Стратегия умерла : лекция / Кевин Робертс [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://republic.ru/posts/1/821687>.
9. Фаткін Л. Утопії, міфи та ілюзії менеджменту / Л.Фаткін // Проблеми теорії і практики управління. – 2001. – № 5. – С. 92–96.
10. Корсікова Н.М. Системний підхід до підвищення особистої ефективності сучасного керівника / Н.М. Корсікова, В.М. Череватий // Економіка харчової промисловості. – 2019. – Т. 11, Вип. 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.fie.onaft.edu.ua/>.
11. Бойко М.М. Формування ціннісних орієнтирів, норм та переконань як шлях до створення базових засад соціального капіталу підприємств сфери послуг / М.М. Бойко // Вісник Прикарпатського університету. Серія : Економіка. – 2014. – Вип. X. – С. 137–142.

12. Рок Д. Мозг. Как использовать свои возможности по максимуму и без перегрузок / Д.Рок. – М. : Альпина Паблишер, 2013.
13. Ужаскина Ю. Управленческий потенциал: как его измерить и изменить / Ю.Ужаскина // Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.cfin.ru>.
14. Козак К.Б. Управління розвитком трудового потенціалу персоналу підприємства : дис. к.е.н. : спец. 08.00.04 Економіка та управління підприємствами / К.Б. Козак ; Міжнародний університет бізнесу і права. – Херсон, 2011. – 245 с.
15. Управление сотрудниками с высоким потенциалом (HiPo) как фокус политики по управлению персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://hr-portal.ru/blog/>.
16. Выявление HiPo [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.shl.ru/resheniya-dlja-hr/razvitie/hipo>.
17. Работа с HiPo: где их искать, и зачем они нужны [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.e-executive.ru>.

References:

1. Woodcock, M. and Francis, D. (2001), *Relentless manager: for the leader-practitioner*, Delo, M., 320 p.
2. Adizes, I. and Madanes, I. (2015), *From stagnation to growth. How to unlock and develop the potential of a business leader: a business book*, Translated by Chedia, A.V., Mann, Ivanov & Ferber, M., 144 p.
3. Groysberg, B., «7 main qualities of a good leader», *Harvard Business Review Scientific and Popular Magazine*, [Online], available at: <http://hbr-russia.ru/karera/lichnye-kachestva-i-navyki/p13600/>
4. Niven, Paul R. (2004), *A Balanced Scorecard. Step by step: maximize efficiency and consolidate results*, Translated by Kanikevich, O.D., Business Book Balance, Dnepropetrovsk, 328 p.
5. Zbritskaya, T.P., Savchenko, G.O. and Tatarevskaya, M.S. (2013), *Personnel development management*, textbook, in Tatarevskaya, M.S. (ed.), Atlanta, Odessa, 427 p.
6. The modern management paradigm, [Online], available at: <http://referat911.ru/Management/suchasna-upravlnska-paradigma/1128851965942>
7. Vikhanskii, O. (2002), «Management of the dead. The next one is a marketer», *Kommersant Money*, No. 6, P. 41.
8. Roberts, K., «Management has died. Marketing is dead. The strategy is dead», lecture, [Online], available at: <https://republic.ru/posts/1/821687>
9. Fatkin, L. (2001), «Utopias, myths and illusions of management», *Problems of management theory and practice*, No. 5, pp. 92–96.
10. Korsikova, N.M. and Cherevaty, V.M. (2019), «A systematic approach to improving the personal performance of the modern leader», *Economics of the food industry*, Vol. 11, Issue 1, [Online], available at: <https://www.fie.onaft.edu.ua/>
11. Boyko, M.M. (2014), «Formation of values, norms and beliefs as a way to create basic foundations of social capital of service companies», *Bulletin of the Carpathian University, Serija Economy*, Issue X, pp. 137–142.
12. Rock, D. (2013), *Brain. How to use your maximum and congestion capabilities*, Alpina Publisher, M.
13. Uzhakina, Yu., «Management potential: how to measure and change it», *Corporate management*, [Online], available at: <https://www.cfin.ru>
14. Kozak, K.B. (2011), «Management of the development of labor potential of the personnel of the enterprise», D.Sc. Thesis, spec. 08.00.04 Economics and Management of Enterprises, Kherson International University of Business and Law, Kherson, Ukraine, 245 p.
15. «High Potential Employee Management (HiPo) as the focus of HR policy», [Online], available at: <https://hr-portal.ru/blog/>
16. «HiPo detection», [Online], available at: <https://www.shl.ru/resheniya-dlja-hr/razvitie/hipo>
17. «Working with HiPo: where to look for them and why they are needed», [Online], available at: <https://www.e-executive.ru>

Корсікова Наталя Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і логістики Одеської національної академії харчових технологій.

Наукові інтереси:

- менеджмент у публічній сфері;
- самоменеджмент;
- антикризовий менеджмент.

<http://orcid.org/0000-0002-1649-4725>.

E-mail: nkorsikova@ukr.net.

Козак Катерина Богданівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і логістики Одеської національної академії харчових технологій.

Наукові інтереси:

- управління персоналом;
- самоменеджмент;
- конфліктологія.

<http://orcid.org/0000-0002-8099-6607>.

E-mail: kozakkate.coach@gmail.com.

Стаття надійшла до редакції 22.04.2020.