

## ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ

**Кащенко Нінель Володимирівна**

аспірантка кафедри управління та адміністрування  
Комунального вищого навчального закладу  
«Вінницька академія неперервної освіти»  
21100 м. Вінниця, вул. Грушевського, 13,  
Україна, Вінниця

**Браніцька Тетяна Ромуальдівна**

доктор педагогічних наук, професор, завідувач  
кафедри психолого-педагогічної освіти та соціальних наук  
Комунальний заклад вищої освіти  
«Вінницька академія безперервної освіти»,  
21100 м. Вінниця, вул. Грушевського, 13,  
м. Вінниця, Україна

***Анотація.** При написанні доповіді стали особливо важливими кілька проблем. Престижний і відповідальний характер управлінської діяльності зумовлює істотну залежність очікуваних результатів та ефективності здійснення від цілої множини чинників. Крім освітніх, загальнокультурних і професійних характеристик працівників й самого керівника надзвичайно істотною роль відіграє характер міжособистісних взаємовідносин, організаційної культури, психологічного клімату в колективі навчального закладу, підприємства чи організації.*

***Ключові слова:** професійна культура; керівник, управління.*

**Постановка проблеми.** Визначальним чинником забезпечення успішності й ефективності роботи колективу виступає ефективність управління спільною діяльністю людей. Під ефективністю будь-якого різновиду людської діяльності заведено розуміти співвідношення між мірою досягнення очікуваних результатів та обсягом витрачених для цього ресурсів. Маються на увазі не лише фінансові, часові та матеріальні, а й людські, в тому числі й емоційні ресурси. Останні ж істотною мірою визначають характер і стиль управління, управлінська культура керівника та його, взаємовідносини з людьми, його професійний та особистий авторитет. Сукупність цих взаємопов'язаних якостей характеризує лідерський потенціал керівника та його професійну зрілість.

**Мета:** ефективність управління розглядається в доповіді як уміле поєднання керівником своїх професійних управлінських знань і умінь з неординарним мисленням, наявністю у нього своєї філософії управління та з високим рівнем розвитку своєї особистісної культури.

**Виклад основного матеріалу.** Однією з найважливіших особистісних рис якостей керівника з позицій професійної управлінської культури є його

адаптивність, здатність і схильність до постійного навчання, особистісного і професійного самовдосконалення. Ця вимога до його якостей зумовлена динамічним характером сьогодення. Через істотну інформаційну невизначеність та непередбачуваність розвитку подій зростає роль розвиненої інтуїції, експромту та уміння швидше за інших адаптуватися до нових умов. Хоча такі якості необхідні кожному керівникові, вони набувають особливого значення в діяльності менеджерів у сфері бізнесу.

Як підкреслює відомий новатор у сфері організаційних теорій Р. Акофф, «адаптуватися – значить реагувати на внутрішні й зовнішні зміни таким чином, щоб зберегти або підвищити ефективність діяльності». Він впевнений, що «зміна, відгуком на яку є адаптація, може являти собою загрозу або сприятливу можливість появи нового конкурента чи зникнення старого суперника». Те, й інше, на його переконання, «вимагає здатності виявити зміни, що впливають чи здатні впливати на ефективність, і реагувати на них шляхом внесення корективів у дії або використовувати можливості, що відкрилися» [1].

Професійна управлінська культура керівника та рівень ефективності його управлінської діяльності отримують особливо чіткий прояв при необхідності розв'язання проблем і проблемних ситуацій. Керівник повинен добре розуміти, що проблема являє собою відхилення від певних стандартів, від встановлених режимів функціонування організації.

Проблемна ситуація – це подолання певних несприятливих проявів, що не має очевидних шляхів та способів і вимагає використання нестандартних підходів. Існує думка, що підвищити ефективність управління можна шляхом розподілу складної проблемної ситуації на прості її складники. А за словами Дж. Рокфеллера, секрет успіху полягає у тому, що всі прості речі робляться надзвичайно гарно.

Однак така цільова декомпозиція проблеми на її прості складники має істотні недоліки. Основним слід вважати втрату системного бачення проблеми у її цілісній єдності, що навіть у разі успішного розв'язання загрожує рецидивами її нового можливого виникнення. Тому необхідно спочатку здійснити системний аналіз проблеми, зрозуміти її природу, причини, розглянути альтернативні шляхи розв'язання, очікувані результати вибору, а вже потім приймати конкретне рішення та організувати послідовну його реалізацію.

В. І. Образцов впевнений, що для того, «щоб ефективно управляти, необхідно заздалегідь передбачати проблеми та готуватися до їх розв'язання». Він впевнений, що кожен керівник повинен бути готовий до цього та пропонує здійснювати процес розв'язання проблеми у вигляді чіткої послідовності з таких п'яти кроків [2]:

1. Пошук та оцінка проблеми. При цьому не завжди працівники знають проблеми організації, її цілі, відносини всередині організації. У них може бути різне бачення й розуміння цих проблем.

2. Переформулювання та конкретизація проблеми, оскільки люди звичайно визначають проблеми організації лише в загальних рисах. На думку вченого, існує три типи проблем. Це прості проблеми, які ми розв'язуємо щодня, складні проблеми та проблеми типу «так – ні». Складні проблеми розв'язують,

розділяючи їх на низку простих, потім, узагальнюючи, знаходять розв'язок. Необхідно зануритися в проблему та відповісти на п'ять запитань. Що? Хто? Де? Коли? Скільки?

3. Пошук причин існування проблеми. Образцов спеціально підкреслює, що «проблема існує до тих пір, доки існують її корені, або причини, і не вжито заходів їх видалення». І тут основним постає питання. Чому?

4. Пошук та остаточний вибір розв'язку проблеми. Добре знання причини виникнення та існування причини допомагає віднайти рішення, яке спрямоване на усунення цієї причини. Це вимагає чіткої відповіді на питання. Як?

5. Впровадження знайденого розв'язку в практику діяльності організації. Маючи готовий розв'язок проблеми, необхідно відповісти на такі питання. Хто впроваджуватиме заходи з її розв'язання. Де їх впроваджувати? Коли? Скільки для цього необхідно фінансових коштів? Послідовне використання описаного алгоритму допомагає раціонально та своєчасно розв'язувати проблеми, що неминуче постають перед організацією, її персоналом і керівником, а також сприяє забезпечення належної ефективності спільної діяльності людей та управління нею.

Однією з досить поширених проблем слід вважати конфлікти та конфліктні ситуації, з якими час від часу стикаються керівники і які здатні серйозно ускладнити функціонування організації та взаємовідносини між людьми.

Тому з позицій культури управління керівникові необхідно розуміти, що, по-перше, конфлікт постає практично обов'язковим складником людських взаємовідносин і закономірним проявом відмінності прагнень, мотивів та інтересів, притаманних учасникам спільної діяльності.

По-друге, уникнути конфліктів неможливо саме з причин об'єктивного існування вказаних відмінностей та ще й різного їх прояву, різних психологічних особливостей людей.

По-третє, конфлікт не слід залишати поза увагою, оскільки він має здатність поступово розростатися, переходячи з міжособистісного рівня на між груповий, а потім і на загально колективний, викликаючи непередбачувані негативні, інколи навіть справді руйнівні наслідки.

По-четверте, кожному керівникові необхідний певний рівень конфліктологічної компетенції, яка передбачає не тільки розуміння природи конфліктів, уміння своєчасно виявляти появу потенційно конфліктних ситуацій та вміти управляти розвитком і розв'язанням конфліктів.

Нарешті, ще одним вкрай важливим складником культури управління, що істотно впливає на його ефективність, виступає професійна відповідальність керівника. Як справедливо пишуть О. С. Пономарьов та М. К. Чеботарьов, «відповідальність керівника завжди має бути набагато вищою, ніж відповідальність рядового працівника, якщо тільки останній не забезпечує функціонування потенційно небезпечних технічних чи технологічних об'єктів.

Однак і в цьому разі на формування і розвиток почуття відповідальності працівника істотний вплив здійснюють як стиль і характер управління, так і рівень його власної відповідальності». Автори вказують, що «вона проявляється передовсім у тому, як керівник формує у працівника глибоке розуміння

можливих загроз і небезпек для персоналу, населення прилеглих територій та навколишнього природного середовища при порушенні технології експлуатації об'єкта» [3].

Характер його формування також є проявом культури. Феномен культури управління має складний багатоаспектний характер. Один з цікавих його аспектів полягає у подвійності буття культури. Дійсно, з одного боку вона виступає індивідуальною характеристикою професійної та соціальної компетентності керівника, його особистісної зрілості й готовності до виконання складної сукупності управлінських завдань і функцій. І в цій якості вона має суб'єктивний характер. Водночас культура управління виступає й об'єктивною характеристикою процесів управління організацією, її персоналом та спільною діяльністю людей з виконання ними своїх виробничих функцій. Ця подвійність зумовлює й подвійний характер впливу професійної культури управління на персонал та на його діяльність, взаємовідносини між людьми.

З одного боку, безпосередній управлінський вплив керівника на персонал, підкріплений посадово-владними повноваженнями, що несе відбиток його загальної та професійної управлінської культури. У разі високого рівня її розвитку у людей виникає прагнення наслідувати культуру й бажання ефективно виконувати завдання шанованого ними керівника.

У разі ж удаваної його культури й відвертого нехтування людьми професійна «культура» здійснює негативний вплив і зумовлює відсутність авторитету керівника серед персоналу й небажання належним чином виконувати свої службові функції та його накази й розпорядження. Таким чином, позитивний вплив на персонал здійснює розвинена у всіх своїх аспектах справжня управлінська культура. З іншого боку, вкрай важливий, надзвичайно дійовий, опосередкований вплив на персонал, на характер взаємовідносин між людьми здійснює та атмосфера, яка породжена культурою управління.

Давно відомо, що сильний вплив на персонал здійснює сильний керівник. При цьому сила його впливу характеризується не лише рівнем професіоналізму та вимогливістю, але й доброзичливим ставленням до людей та притаманною йому культурою управління. У такого керівника персонал звичайно лишається задоволеним спілкуванням з ним навіть при отриманні заслуженого покарання. Кожен керівник має не просто дотримуватися норм і правил культури управління, але й прагнути уникати проявів їх порушення.

Цікаву думку наводить з цього приводу болгарський дослідник проблем моральнісної культури керівника Василь Вічев. За його словами, «позитивний моральнісний приклад керівника здійснює, як правило, істотно більш слабкий психологічний вплив на індивідуальні та групові норми поведінки, ніж негативний». Тому, на його глибоке переконання, «будь-який приклад несправедливого рішення, безпринципної оцінки тощо може знецінити багато інших хороших справ керівника» [4].

Характер вибору керівником способу управлінського впливу на персонал та особливо рівень розвитку прийнятої ним професійної культури управління відіграють визначальну роль у забезпеченні як належного функціонування організації та в досягненні заздалегідь визначених цілей, так і у формуванні

психологічного клімату в колективі, норм і положень корпоративної культури. При цьому справжній успіх впливу керівника та культури управління на персонал можливий лише за умови належним чином організованої його взаємодії з персоналом при урахуванні як інтересів і прагнень працівників, так їх слухних пропозицій стосовно поліпшення діяльності фірми чи підприємства.

Вкрай важливо, коли пропозиції стосуються технології та організації виробництва. Вони не тільки заслуговують заохочення, а й вимагають визнання творчого потенціалу працівників. Це визнання виступає потужним чинником, який стимулює їх професійний та особистісний розвиток, сприяє формуванню й подальшому розвитку загальної та професійної культури працівників, активізує їхню ініціативу й посилює почуття гордості за приналежність до організації.

За умов позитивного характеру впливу управлінської культури на людей у керівника та в персоналу організації складаються плідні ділові відносини, для яких характерним стрижнем постає відчуття особистої відповідальності за стан справ та забезпечення належного функціонування організації.

Професійною відповідальністю заведено вважати важливу таку характеристику професійної та соціальної компетентності працівника та його професійно значущих особистих якостей, за наявності яких він успішно здійснює виробничі завдання і функції своєї фахової діяльності у повній відповідності встановленим вимогам і нормам та за яких він відчуває свою особисту відповідальність за результати не тільки своїх дій і поведінки, а й спільної з іншими людьми діяльності й того характеру взаємовідносин, що складається між ними.

Забезпечення належного позитивного впливу культури управління на персонал організації вимагає не просто відповідного характеру взаємовідносин між керівником та його підлеглими, а чіткого дотримання ним принципу доброзичливої вимогливості. Він поєднує у системній цілісності вимогливість керівника до людей стосовно якості результатів їхньої роботи та їхньої поведінки із загальним доброзичливим ставленням до них і з турботою про їхній добробут та можливість професійного і особистісного розвитку. Такий характер взаємовідносин сприяє як індивідуальному розвитку працівника, так і формуванню та зміцненню командного духу і прагнення дати допомогу тому, хто її потребує.

В цьому разі між керівником і його підлеглими виникає особливий характер стосунків, який можна характеризувати поняттям взаємовпливу. Такий взаємовплив між ними може звичайно реалізуватися у формі діалогічного спілкування і спільного обговорення проблем, що постають перед організацією, і у формі специфічного прихованого управління та навіть своєрідного маніпулювання як персоналом з боку керівника, так і керівником з боку персоналу.

З цього приводу доцільно навести думку дослідників філософії впливу стосовного зростання ролі взаємовпливу, яке «зумовлено тим, що одним з наслідків демократизації суспільного життя і підвищення освітнього, кваліфікаційного та загальнокультурного рівня населення стало зростання його самосвідомості. За цих умов люди вже не сприймають силових методів

управлінського впливу. Тому для керівника є корисним вислуховувати слушні пропозиції працівників, стимулювати їх творчу активність в інтересах як фірми, так і самої людини». Для реалізації можливостей, які відкривають обставини, на глибоке переконання вчених, найбільш ефективним виступає індивідуальне діалогічне спілкування керівника «з працівниками та їх групами при неформальних обставинах, коли люди розкуті і можуть вільно висловлювати своє бачення проблем і доцільних шляхів та способів ефективного їх розв'язання» [5].

Слід підкреслити, що в процесі подібних зустрічей у керівника виникає можливість не тільки отримувати корисну інформацію, а й здійснювати певний вплив на персонал. Більш того, він і сам при цьому зазнає досить дійового інтелектуального, емоційного та інформаційного впливу з боку персоналу. Цей вплив може відігравати подвійну роль. З одного боку, він дозволяє керівникові виявляти серед працівників дійсно творчих та ініціативних особистостей, формувати звичну регулярно спілкуватися з ними й залучати їх до обговорення й підготовки важливих та відповідальних управлінських рішень. З іншого ж боку, дійовість впливу персоналу на свого керівника сприяє зростанню у людей впевненості у собі, усвідомленню можливості успішної реалізації свого творчого потенціалу, а відтак і подальшому розвитку рівня професійної та корпоративної культури.

Управлінська культура керівника здатна приносити істотні позитивні результати й сприяти всебічному розвитку персоналу. Однак для цього необхідне уміле використання ним її норм і вимог. Проявом потужного впливу культури управління на персонал організації виступає також застосування керівником методів прихованого управління, коли замість відверто силового тиску на людей він віддає перевагу використанню психологічного підходу до працівника і підкреслює визнання його особистості й особистої гідності.

При цьому керівникові необхідне ювелірне володіння мистецтвом впливу і тонкощами управлінської культури. Істотною перевагою такого підходу постає формування у працівника враження, що він начебто сам бажає виконувати ті чи інші дії та функції. Цьому сприяє використання такої форми управлінського впливу керівника, коли він удає, що немовби радиться з виконавцем стосовно вибору найдоцільніших шляхів і способів вирішення тієї чи іншої проблеми або виконання певного завдання.

Застосування подібного підходу як прояву культури управління, крім позитивного впливу на персонал, дозволяє отримувати дійовий ефект ще й завдяки усуненню зайвого емоційного напруження й відсутності підкресленої відмінності соціального й посадового статусу керівника та його підлеглого. Підготовка, прийняття і реалізація управлінських рішень виступає однією з основних функцій в загальній структурі професійної діяльності керівника. Тому культура її виконання істотною мірою позначається на ефективності всієї цієї діяльності й на результатах спільної діяльності персоналу організації, якою він керує, спрямованої на цілеспрямовану реалізацію прийнятого керівником рішення. Культура підготовки і прийняття рішень включає такі елементи [6]:

- 1) з'ясування потреби у прийнятті рішення;

- 2) вибір та оцінка цілей цього рішення;
- 3) залучення експертів і персоналу до підготовки рішення;
- 4) підготовка та інформаційне забезпечення рішення;
- 5) урахування законів управління, що впливають на прийняття рішення;
- 6) аналіз альтернативних варіантів рішення та вибір остаточного з них;
- 7) організація роботи з виконання рішення та контролю його реалізації.

Потреба прийняття рішення визначається за результатами контролю та діагностування процесів функціонування організації, характеру і результатів її виробничої діяльності, стану взаємовідносин в колективі тощо. Культура підготовки управлінського рішення передбачає залучення експертів, а у разі потреби – й персоналу до цього процесу, що дасть керівникові змогу забезпечити всебічну обґрунтованість свого рішення.

Наведемо основні закони управління, які впливають на процеси підготовки, прийняття управлінських рішень і дотримання яких сприяє успішності реалізації цих рішень і досягненню їх цілей:

- закон цілепокладання, який полягає у відповідності цілей управління, а отже і вибору управлінського рішення стратегічним цілям організації і тим обмеженням фізичного, правового і моральнісного характеру, які прийняті в даному конкретному соціумі;

- закон розмаїття, сутність якого полягає в тому, що множина можливих управлінських впливів на об'єкт управління повинна бути не меншою множини можливих змін в цьому об'єкті;

- закон традицій полягає в необхідності урахування культурно-історичних традицій, звичаїв і норм, що діють у даному соціумі, й тих, що склалися в колективі як необхідна частина його корпоративної культури, а також наявності у людей певних стереотипів мислення і поведінки;

- закон змін відображає появу певних змін стану об'єкта управління і характеру його функціонування, які відбуваються в процесі та в результаті реалізації управлінського рішення й особливо при досягненні визначеної мети;

- закон зворотного зв'язку полягає у прийнятті рішення на підставі даних моніторингу і діагностування реального стану керованої системи й характеру її функціонування.

Зворотний зв'язок являє собою процес в якому результат функціонування системи впливає на параметри, від яких, власне, залежить її функціонування. В культурі управління сенс зворотного зв'язку полягає в тому, що рішення приймається за результатами виявлення відхилень від бажаного стану системи чи характеру її функціонування і спрямовується на усунення цього відхилення. Таким чином, сама система, управління нею виступають водночас причиною, наслідком характеру їхньої взаємодії в процесі функціонування цієї системи.

Аналіз альтернативних варіантів рішення необхідний для можливості того, щоб обране рішення було найбільш ефективним за певною множиною критеріїв, а негативні результати та наслідки його прийняття були мінімальними. З цією метою керівник за допомогою експертів порівнює позитивні й негативні аспекти кожного з можливих альтернатив управлінського рішення, остаточний же його

варіант обирає сам і сам же несе особисту відповідальність за його прийняття, за його результати та наслідки [7].

Виконання рішення є не просто завершальним етапом, а втіленням волі керівника й засобом досягнення тієї мети, яка й зумовила потребу прийняття цього рішення. Тому організація роботи з виконання рішення та контролю його процесу його реалізації набуває виключно важливого значення. Керівник має особисто контролювати цей процес, вносячи у разі необхідності, корективи у сенс тих чи інших операцій чи у склад виконавців.

Культура управління в процесі підготовки та прийняття рішення вимагає:

залучення до підготовки, інформаційного забезпечення та оцінки альтернативних варіантів авторитетних експертів з відповідної сфери, дійсно здатних підготувати керівникові високопрофесійні, всебічно обґрунтовані пропозиції;

згідно з нормами загальної та управлінської культури після завершення процесу обговорення можливих варіантів прийняття управлінського рішення керівник повинен подякувати кожному учасникові обговорення, незалежно від того, чи були враховані його пропозиції, чи ні;

культура управління передбачає, що на основі отриманих пропозицій та свого власного досвіду й свого бачення проблеми керівник особисто приймає остаточне рішення, яке, в принципі, може і не збігатися з рекомендаціями експертів;

при організації виконання прийнятого рішення він має чітко розподілити обов'язки виконавців таким чином, щоб забезпечити максимальний ефект від повної та своєчасної реалізації цього рішення.

Істотною ознакою управлінської культури керівника при підготовці та прийнятті важливого рішення виступають, з одного боку, глибокий системний аналіз проблемної ситуації, поява якої зумовлює необхідність у цьому рішенні, а з іншого боку, – розуміння й неухильне дотримання вимог, які висувуються до управлінських рішень. Основними з цих вимог заведено вважати такі:

- своєчасність підготовки, прийняття та реалізації рішення;
- наявність дійового механізму ефективною реалізації рішення, який включає чітко визначену мету; розподіл завдань і функцій з виконання рішення серед підлеглих; визначення порядку цього виконання;
- належна організація, мотивація, контроль та можливість визначення і здійснення необхідних організаційних змін в системі дій з досягнення мети;
- оптимальність рішення, тобто забезпечення максимальної ефективності результатів реалізації саме даного рішення коштом повного використання його потенційних можливостей відповідно до обраних критеріїв;
- реалізованість рішення, яка досягається належною обґрунтованістю цього рішення та його забезпеченістю необхідними ресурсами – фінансовими, матеріальними, інформаційними, інтелектуальними, людськими тощо;
- максимальна узгодженість цілей та інтересів виконавців з цілями організації, відповідність характеру рішення вимогам психології управління й недопущення конфліктів;



- достатня гнучкість рішення, яка дає можливість певної його корекції у разі зміни ситуації чи умов реалізації рішення; - можливість верифікації й контролю процесу реалізації;

- оригінальність рішення, яка робить його неочікуваним для конкурентів;

- наявність необхідної для виконавців інформації та зрозумілості рішення за його формою та обґрунтованістю.

Неухильне дотримання керівником цих вимог не тільки свідчить про його управлінську культуру, але й істотно підвищує ефективність функціонування та розвитку організації, сприяє особистісному та професійному саморозвитку в самовдосконаленню виконавців. Участь же їх в процесах інформаційного забезпечення, підготовки та обґрунтування рішення активізує їхній творчий потенціал, підвищує впевненість у собі та своїх здібностях. Іншими словами, це сприяє зростанню людських, інтелектуальних та організаційних ресурсів фірми.

Успішне здійснення керівником всієї множини завдань і функцій його професійної управлінської діяльності, в тому числі й прийняття раціональних рішень висуває до нього такі вимоги:

по-перше, йому необхідна наявність високої професійної компетентності у тій фаховій сфері, якої стосується діяльність керованої ним організації;

по-друге, він має досконало володіти управлінськими технологіями й розвиненою культурою управління;

по-третє, однією з визначальних рис керівника має бути сильна воля, впевненість у собі й послідовність і наполегливість у досягненні намічених цілей;

по-четверте, йому необхідна розвинена інтуїція, а також уміння максимально ефективно використовувати фізичні, психоемоційні та інтелектуальні ресурси свого організму, в тому числі й можливості підсвідомості.

**Висновки.** Отже, такі риси та якості особистості керівника дають йому змогу швидко й майже безпомилково знаходити оптимальні варіанти управлінських рішень, які були б адекватними тим складним проблемним ситуаціям, заради подолання яких вони й приймаються і послідовно реалізуються. Тут інтуїція стає особливо важливою й доречною, оскільки для подібних ситуацій характерними є дефіцит часу на прийняття раціонального рішення, істотна інформаційна невизначеність та підвищений ризик вибору нераціональних, а то і взагалі хибних рішень. Нарешті, ще однією із найважливіших особливостей прояву культури управління в практиці підготовки та прийняття важливих управлінських рішень є всебічне урахування того, як ці рішення впливатимуть на персонал організації та як вони сприйматимуться ним, як вони вливатимуть на загальний характер функціонування і розвитку організації. Результати спеціальних психологічних досліджень і реальна практика управління переконливо свідчать, що в ситуації приховування від людей цілей і сутності рішень, що приймаються стосовно важливих сторін діяльності, викликає негативне їх сприйняття і навіть певний опір. Тому керівник, крім суто технологічних аспектів реалізації прийнятих рішень, повинен передбачити й систему заходів з інформування людей щодо їх цілей і сутності та очікуваних переваг від їх реалізації.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Акофф Р. Л. Мистецтво рішення проблем. Переклад з англійської: Є. Г. Коваленко, під редакцією кандидата технічних наук Е. К. Масловського – К. Політиздат, 2008. – 160 с.
2. Образцов В. І. Лабіринти управління : Практичне керівництво для менеджерів / В. І. Образцов – К.: Янтарний, 2011. – 248 с.
3. Пономарьов О. С., Чеботарьов. Відповідальність в системі професійної компетентності фахівця: навч.-метод. посібник / О. С. Пономарьов, М. К. Чеботарьов. – Харків: Підручник НТУ «ХП», 2012. – 220 с.
4. Вічев В. Нравственная культура руководителя / Василь Вічев. – К. Політидрук, 2009. – 160 с.
5. Савельєва В. С. Управління персоналом: Навчальний посібник / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 336с.
6. Товажнянський Л. Л. Ділова бесіда в системі управлінських технологій: навчальний посібник / Л. Л. Товажнянський, О. Г. Романовський – Харків: Корвін, 2012. – 372 с.
7. Чайка Г. Л. Компетенції в управлінні : навч. посіб. / Г.Л. Чайка. – К.: Знання, 2015. – 167 с.