

Moran, J. W., and Brightman, B. K. "Leading Organizational Change". *Journal of Workplace Learning: Employee Counseling Today*, no. 2 (2000): 66-74.

Nikiforova, V. A. "Stsenarnyi podkhod k rozrobotce srednes-rochnoi strategii rozvitiia metallurgii Ukrainy" [Scenario-based approach to the development of medium-term strategy of development of metallurgy in Ukraine]. *Ekonomika promyslovosti*, no. 5 (2009): 37-43.

Nizalov, D. V. "Antykryzove upravlinnia: vybir metodiv" [Crisis management: a choice of methods]. *Zbirnyk naukovykh prats NaUKMA (Mykolaivska filii)*, vol. 9 (2001): 56-58.

Oliinyk, T. V. "Identyfikatsiia ob'ektiv stratehichnykh zmin u protsesakh upravlinnia adaptyvniosti pidpriemstva" [Identification of objects of strategic change management process adaptive enterprise]. *Biznes Inform*, no. 6 (2013): 279-283.

Shlapak, N. S., and Hubitska, I. I. "Upravlinnia orhanizatsiynymy zminamy iak chynnyk konkurentospromozhnosti suchasnoho pid-

priemstva" [Managing organizational change as a factor in the competitiveness of a modern enterprise]. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu*, no. 25 (2013): 54-60.

Sadiekov, A. A., and Husieva, O. Yu. "Obgruntuvannia metodiv upravlinnia zminy na vitchyznianskykh pidpriemstvakh v umovakh finansovo-ekonomichnoi nestabilnosti" [Justification of management changes at the domestic enterprises in the financial and economic instability]. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky*, no. 21 (2010): 43-47.

"Vyrobnytstvo osnovnykh vydiv promyslovoi produktsii za 2003 – 2012 roky" [Manufacture of basic industrial products for 2003 – 2012 years]. http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/pr/prm_ric/prm_ric_u/vov2005_u.html

Voronkov, D. K. "Upravlinnia stratehichnymy zminamy shchodo innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva" [Managing strategic change on innovative development company]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 3, no. 6 (2009): 7-11.

УДК 330.43

ВЫБОР ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КУЛЬТУРЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

© 2014 КОРЧАГИНА Г. А.

УДК 330.43

Корчагина Г. А. Выбор показателей для оценки профессиональной культуры управленческого персонала предприятия

Цель статьи состоит в выявлении показателей, с помощью которых можно оценить профессиональную культуру управленческого персонала на предприятии. Данная оценка позволит выявить стратегические направления по формированию профессиональной культуры управленческого персонала, тем самым повысить уровень управления предприятием и укрепить культуру предприятия. В результате исследования с помощью экспертного метода были выявлены показатели для оценки профессиональной культуры управленческого персонала предприятия. Перспективой дальнейших исследований в данном направлении является определение общего показателя для редукции имеющейся информации и выявления определенного уровня профессиональной культуры управленческого персонала. Исследования в данной области позволят управленческому персоналу определить уровень его профессиональной культуры, пути ее развития для повышения инвестиционной привлекательности предприятия, налаживания бизнес-связей и более успешной деятельности предприятия.

Ключевые слова: профессиональная культура, оценка, показатели оценки профессиональной культуры управленческого персонала предприятия
Табл.: 2. **Библ.:** 13.

Корчагина Галина Анатольевна – аспирантка, кафедра экономического анализа, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнецца (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: gallina14@mail.ru

УДК 330.43

Корчагина Г. А. Вибір показників для оцінки професійної культури управлінського персоналу підприємства

Мета статті полягає у виявленні показників, за допомогою яких можна оцінити професійну культуру управлінського персоналу на підприємстві. Дана оцінка дозволить виявити стратегічні напрямки з формування професійної культури управлінського персоналу, тим самим підвищити рівень управління підприємством і зміцнити культуру підприємства. У результаті дослідження за допомогою експертного методу було виявлено показники для оцінки професійної культури управлінського персоналу підприємства. Перспективою подальших досліджень у даному напрямку є визначення загального показника для редукції наявної інформації та виявлення певного рівня професійної культури управлінського персоналу. Дослідження в даній сфері дозволять управлінському персоналу визначити рівень його професійної культури, шляхи її розвитку для підвищення інвестиційної привабливості підприємства, налагодження бізнес-зв'язків і більш успішної діяльності підприємства.

Ключові слова: професійна культура, оцінка, показники оцінки професійної культури управлінського персоналу підприємства.
Табл.: 2. **Бібл.:** 13.

Корчагіна Галина Анатоліївна – аспирантка, кафедра економічного аналізу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнецца (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: gallina14@mail.ru

UDC 330.43

Korchagina Galyna A. Selecting Indicators for Assessing the Professional Culture of Management Personnel of the Enterprise

The purpose of this paper is to identify indicators that can be used to evaluate the professional culture of managerial personnel in the enterprise. This assessment will identify strategic directions for the formation of the professional culture of management personnel, thus improve the enterprise management level and to strengthen the enterprise culture. The study using the expert method identified indicators for assessing the professional culture of managerial personnel. The prospect of further research in this direction is to determine the general indicator for the reduction of available information and identify a certain level of professional culture of managerial personnel. Research in this area will allow the managerial personnel to determine the level of its professional culture, the way of its development to increase the investment attractiveness of the company and establishing business ties and more successful enterprise.

Key words: professional culture, evaluation, performance evaluation of the professional culture of enterprise management personnel.
Tabl.: 2. **Bibl.:** 13.

Korchagina Galyna A. – Postgraduate Student, Department of Economic Analysis, Kharkiv National Economic University named after S. Kuznets (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: gallina14@mail.ru

Культурологический подход в управлении предприятием занимает сейчас одно из ведущих мест в научных исследованиях. Это обусловлено тем, что в последнее время на передний план выходят принципы гуманизации в управлении, когда наблюдается концептуальная перестройка ведения бизнеса, работы с персоналом, клиентами, партнерами и т. д. На мировой арене Украина все больше развивает бизнес-связи, политические, социальные со странами Европы, а значит, современные условия требуют от управленческого персонала предприятий соответствовать этим новым требованиям и условиям. Значительный вклад в эффективный менеджмент делает именно профессиональная культура управленческого персонала, т. к. он несет ответственность за деятельность всего предприятия, решения, которые принимает, непосредственно влияют на результат работы всего предприятия.

Теоретические, методические, практические аспекты исследования профессиональной культуры нашли отражение в трудах таких отечественных и зарубежных ученых, как Д. А. Ерохин, Н. Б. Крылов, Г. Н. Соколова, Н. Я. Данилевский, Ф. И. Хмель, И. М. Модель, Т. Дж. Спейнс, М. М. Гуревичов, А. В. Долгарев, С. М. Пазинич, А. С. Пономарев и другие. Профессиональная культура – характерная черта личности, которая проявляется в ее профессиональной деятельности, отношении к выполнению своих обязанностей, умением налаживать бизнес-связи, подкрепляется и основывается на общекультурном уровне данной личности. Профессиональная культура любого работника на предприятии, так же, как и профессиональная культура управленческого персонала, входит в культурологическую систему предприятия. Роль и значение профессиональной культуры управленческого персонала на предприятии невозможно переоценить, потому что качество принимаемых управленческих решений, эффективность взаимодействия с подчиненными, партнерами, инвесторами, поддержание и налаживание бизнес-связей напрямую зависит от уровня профессиональной культуры управленческого персонала. Профессиональная культура управленческого персонала – отправная точка всей работы предприятия, вектор его развития, она задает стиль, специфику всех отношений на предприятии и за его пределами. Совокупность профессиональной культуры всех руководителей предприятий формирует общий уровень культуры бизнеса, предпринимательства в стране, экономическую культуру.

Сейчас вопрос оценки профессиональной культуры управленческого персонала находится еще в стадии разработки, комплексной методики ее оценки пока не существует, этот вопрос освещен только частично. Понятие «оценка» предусматривает установление границ, присвоение оцениваемому объекту соответствующих значений (в числовом выражении или лингвистическом). Для оценки профессиональной культуры управленческого персонала должна быть определенная последовательность процедур, методика оценки, которая и установит соответствующий уровень оцениваемой профессиональной культуры.

Главным из этапов оценки профессиональной культуры управленческого персонала предприятия является определение показателей, по которым можно ее оценить объект. Анализ литературных источников показал, что зарубежные и отечественные ученые при оценке профессиональной культуры выделяют такие группы показателей [1 – 9]:

- ✦ показатели текучести кадров;
- ✦ показатели развития персонала предприятия, в т. ч. расходы на социальные мероприятия;

- ✦ показатели инновационного развития предприятия;
- ✦ мотивация персонала.

Для корректной оценки профессиональной культуры управленческого персонала необходим конкретный перечень как качественных, так и количественных показателей. Это даст возможность получить объективную оценку профессиональной культуры управленческого персонала, проследить динамику изменения ее состояния и применить соответствующие меры по ее развитию. Для проведения исследования по выбору показателей оценки профессиональной культуры управленческого персонала были выбраны в качестве объекта исследования предприятия машиностроительной отрасли Харьковского региона (табл. 1).

Таблица 1

Исследуемые предприятия

№	Предприятие
1	ПуАО «Тяжпромэлектропроект»
2	ПрАО «СТРУМ»
3	ПуАО «Турбоатом»
4	ПуАО «Автрамат»
5	ПуАО «Харьковский машиностроительный завод «Свет шахтера»
6	Харьковский электротехнический завод «Укрэлектромаш»
7	ПуАО «Харьковский подшипниковый завод»
8	ВАТ «Харьковский тракторный завод им. С. Орджоникидзе»
9	ЗАТ «Лозовской кузнечно-механический завод»
10	ПуАО «РОСС»
11	ПуАО «Изюмский тепловозоремонтный завод»
12	ПуАО «Завод им. Фрунзе»
13	ПуАО «Харьковский завод «Гидропривод»
14	ПуАО «Волчанский агрегатный завод»
15	ПуАО «Исследовательский электромонтажный завод»
16	ПуАО «Электромашина»
17	ПуАО «Харьковский станкостроительный завод»
18	ПуАО «Харьковхолодмаш»
19	ПуАО «Купянский машиностроительный завод»
20	ПуАО «Харьковский электротехнический завод «Транссвязь»
21	Государственное предприятие «Харьковский машиностроительный завод «ФЭД»

Целесообразно проводить исследование такого рода с помощью экспертных методов, т. е. набора группы экспертов, которые имеют соответствующее образование, владеют теоретическими знаниями в области менеджмента, знаниями об особенностях деятельности отечественных предприятий. В данном исследовании приняло участие 16 экспертов, количество которых является достаточным, в соответствии с методикой расчета минимального количества экспертов в группе [10 – 12]. В состав экспертной группы вошли руководители отделов предприятий (ПрАО «СТРУМ»), ПуАО «Тяжпромэлектропроект», ГП «ХМЗ «ФЭД»), а также экономические эксперты. Рассчитан средний групповой уровень компетентности экспертов по ме-

тодике [10, с. 97], который составил 0,73 из максимально 1,0, что свидетельствует о достаточно высоком уровне компетентности экспертов в группе. Таким образом, с помощью экспертного метода из предлагаемых 30 показателей выбраны те показатели, которые, по мнению экспертов, оценивают профессиональную культуру управленческого персонала предприятия. Для проведения исследования по выбору показателей для оценки профессиональной культуры управленческого персонала предприятия экспертам было предложено заполнить анкету с перечнем показателей, в которой необходимо было указать отношение к каждому показателю по отношению к профессиональной культуре управленческого персонала. Экспертам предлагались такие варианты ответов: «да», «скорее да», «сомневаюсь», «скорее нет», «нет». Для интерпретации результатов каждому ответу присваивается определенный балл: «да» – 20 баллов, «скорее да» – 15 баллов, «сомневаюсь» – 10 баллов, «скорее нет» – 5 баллов, «нет» – 1 балл. Для отбора показателей было использовано два метода: расчет средних баллов по каждому показателю и медианное расстояние. С помощью средних значений баллов были отобраны те показатели, средние значения которых ниже, чем 10 (ответ «сомневаюсь»). На основе медианного расстояния [13, с. 89] были отобраны те показатели, сумма баллов которых не ниже медианы: $M_e = 295$.

Таким образом, по результатам проведенного экспертного метода были выбраны 23 показателя, которые, по мнению экспертов, оценивают профессиональную культуру управленческого персонала (табл. 2). Для возможности дальнейшего использования полученных результа-

тов необходимо провести проверку согласованности мнений экспертов. Для определения согласованности ответов экспертов используется коэффициент конкордации [11]. Значение коэффициента конкордации должно находиться в пределах $0 < W < 1$: чем ближе коэффициент к 1, тем более согласованные мнения экспертов. Однако для подтверждения необходимо воспользоваться и коэффициентом χ^2 [11]. Степень свободы χ^2 составляет $(n - 1)$. Если рассчитанный коэффициент $\chi^2 > \chi^2_{табл}$, то с вероятностью 0,95 можно утверждать, что согласованность мнений экспертов не случайна. Расчетные значения этих коэффициентов следующие:

$$W = ((12 \cdot 354811,3667) / (162 \cdot (303 - 30))) = 0,62;$$

$$\chi^2 = (12 \cdot 354811,3667) / (16 \cdot 30 \cdot (30 - 1)) = 306.$$

Коэффициент конкордации равен 0,62, что свидетельствует о высокой степени согласованности мнений экспертов. Рассчитанный критерий Пирсона χ^2 равен 306, что является больше табличного значения. Поэтому с вероятностью 95% можно утверждать, что согласованность мнений экспертов не случайна и полученные результаты экспертного метода приемлемы.

Полученные показатели распределены по соответствующим группам, которые позволяют оценить профессиональную культуру управленческого персонала комплексно, учитывая состояние важных направлений развития предприятия, таких как развитие информационной культуры, бизнес-отношений, персонала предприятия, распределение затрат и управление активами, инвестиционной деятельности, а также результативные показатели деятельности предприятия (рентабельность продукции и продаж).

Таблица 2

Показатели оценки профессиональной культуры управленческого персонала

Показатель	Расчетная формула	Характеристика
1	2	3
1. Показатели культуры коммуникаций:		
Наличие корпоративного кодекса	-	Оценивает умение управленческого персонала отвечать современным требованиям институализации бизнеса через укрепление культуры предприятия, повышение его имиджа
Наличие сайта предприятия	-	Оценивает умение управленческого персонала формировать информационное пространство для улучшения взаимодействия с бизнес-окружением, в т. ч. с клиентами, партнерами, акционерами, владельцами
2. Показатели бизнес-культуры:		
Удельный вес иностранных: – партнеров	-	Оценивает умения и навыки управленческого персонала укреплять позиции предприятия на отечественном и мировом рынках, расширять сбытовую сеть путем привлечения и освоения иностранных капиталов, поиска и налаживания контактов с иностранными партнерами и клиентами, что требует от управленческого персонала соответствовать мировым требованиям ведения бизнеса, способствует мотивации профессионального развития
– клиентов	-	
– инвесторов	-	
Нерешенные судебные споры	-	Оценивает умения и навыки управленческого персонала координировать работу предприятия в рамках правового поля страны, предупреждать конфликтные ситуации и находить компромиссы в таких ситуациях
3. Показатели культуры развития персонала:		
Удельный вес работников, которые повысили свою квалификацию	$Y_N = \frac{N_{ПК}}{N_C}$	Оценивает умения и навыки управленческого персонала видеть стратегическое преимущество в обучении персонала, повышая тем самым инвестиционную привлекательность предприятия, улучшая качество производимого продукта; понимание необходимости соответствовать новым требованиям рынка, важности мотивации профессионального развития, в т. ч. и собственного

1	2	3
Текучесть кадров	$P_N = \frac{N_{зв}}{N_C}$	Оценивает умения управленческого персонала, которые влияют на качество взаимодействия с персоналом предприятия, создавать благоприятный климат для работы
Условная стоимость одного работника	$C_p = \frac{\Phi ОП + C_{соц}}{N_C}$	Оценивает способность управленческого персонала рационально и ответственно инвестировать в персонал предприятия, как один из основных ресурсов предприятия, адекватно оценивая результаты деятельности предприятия и потраченные средства на персонал предприятия
Производительность одного работника	$V_p = \frac{Д}{N_C}$	
Доход на единицу стоимости работника	$Дод = \frac{Д}{C_p}$	
Средний стаж управления	$\overline{C}_k = \frac{\sum_{i=1}^n C_{ki}}{n_k}$	Оценивает средний стаж управления предприятием среди управленческого персонала, который в определенной степени влияет на уровень его профессиональную культуру
4. Показатели культуры управления финансовыми ресурсами:		
Удельный вес: – отчислений на социальные нужды	$y_{соц} = \frac{C_{соц}}{C_{он}}$	Оценивает знания и умения управленческого персонала рационально и эффективно распределять затраты предприятия, в т. ч. используя затраты на персонал как материальные стимулы для работников; инновационные – как возможность развития новых перспективных направлений развития предприятия, отвечая современным требованиям рынка, освоение новейших технологий, в т. ч. в области управления; понимание необходимости интеллектуального развития предприятия
– затрат на инновационную деятельность	$y_{ин} = \frac{C_{ин}}{C_{он}}$	
– административных затрат	$y_{адм} = \frac{C_{адм}}{C_{он}}$	
5. Показатели культуры управления активами:		
Коэффициент оборотности активов	$K_{oa} = \frac{Д_{числ}}{B_a}$	Оценивает умение управленческого персонала рационально и эффективно управлять активами предприятия, в т. ч. капитализацией нематериальных активов
Оборотность дебиторской задолженности	$K_{oa} = \frac{Д_{числ}}{Д_3}$	Оценивает умение управленческого персонала рационально распределять средства предприятия, реально оценивать риски и принимать соответствующие решения, касающиеся платежей, в том числе с клиентами и персоналом предприятия, а рациональная организация расчетов, правильность постановки их учета предупреждают негативные последствия по этим операциям
Оборотность кредиторской задолженности	$K_{кз} = \frac{Д_{числ}}{K_3}$	Оценивает умение управленческого персонала адекватно и эффективно использовать заемные средства предприятия, рационально организовать расчеты, правильность постановки их учета, что предупредит негативные последствия по этим операциям, позволит своевременно выполнить обязательства, а также наладить партнерские отношения с кредиторами и инвесторами
Удельный вес нематериальных активов	$K_{oa} = \frac{A_{немат}}{A_{необ}}$	Оценивается умение управленческого персонала управлять развитием нематериальных активов предприятия, приобретая новые, капитализируя имеющиеся нематериальные активы, определяя их в качестве одного из важных элементов инвестиционной привлекательности предприятия
6. Показатели культуры ведения инвестиционной деятельности:		
Окупаемость инвестиций в персонал	$I_{люд} = \frac{П_{числ}}{\Phi ОП + C_{соц}}$	Оценивает способность управленческого персонала эффективно и рационально управлять развитием персонала предприятия, видеть в затратах на персонал инвестирование в развитие предприятия
Удельный вес затрат на маркетинг	$y_M = \frac{C_M}{C_{он}}$	Показывает умение управленческого персонала развивать коммуникации с потребителями и клиентами предприятия, укреплять позиции предприятия и его продукта на рынке, формировать позитивное отношение к предприятию и его продукту

1	2	3
7. Показатели эффективности деятельности:		
Рентабельность продаж	$ROS = \frac{П_б}{Д_{реаліз}}$	Результативные показатели деятельности предприятия, которые оценивают навыки управленческого персонала эффективно распределять средства, планировать бюджет, особенно расходы в отношении реализации продукта и себестоимости продукции.
Рентабельность продукции	$R_{прод} = \frac{П_б}{S}$	

ВЫВОДЫ

Проведенное исследование на примере предприятий машиностроительной отрасли Харьковского региона по выбору показателей для оценки профессиональной культуры управленческого персонала предприятия дало возможность выделить 23 показателя деятельности предприятия. Данное исследование было проведено с помощью экспертного опроса и является базой для дальнейшей разработки методики оценки профессиональной культуры управленческого персонала предприятия, разработки аналитического и стратегического инструментария по развитию профессиональной культуры управленческого персонала, что, несомненно, приведет к повышению уровня управления предприятием. ■

ЛИТЕРАТУРА

- Болгарина В.** Культура управління – шлях до успіху / В. Болгарина [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.ipto.kiev.ua
- Ерохин Д. А.** Профессиональная культура научного сообщества современной России : авторф. ... канд. социол. наук / Д. А. Ерохин. – Ставрополь, 2011. – 26 с.
- Максимова Л. Н.** Факторы формирования современной профессиональной культуры / Л. Н. Максимова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://jurnal.org>
- Жиляева О.** Содержание профессиональной культуры личности / О. А. Жиляева // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. – 2008. – № 63-1. – С. 105 – 109.
- Степанова А. В.** Взаимосвязь профессиональной культуры и эффективности труда персонала / А. В. Степанова // Успехи современного естествознания. – 2005. – № 5. – С. 116 – 117.
- Парунина Л. Д.** Профессиональная культура современных муниципальных служащих / Л. Д. Парунина // Современные исследования социальных проблем. – 2011. – Том 7. – № 3 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : sisp.nkras.ru/issues/2011/3/parunina.pdf.
- Камерон К.** Диагностика и измерение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
- Управленческая культура в компании: как измерить и изменить [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.trainings.ru
- Ястремська О. М.** Оцінювання результатів діяльності управлінського персоналу: теоретичні та практичні аспекти : монографія / О. М. Ястремська. – Х. : ХНЕУ, 2012. – 196 с.
- Бешелев С. Д.** Экспертные оценки / С. Д. Бешелев, Ф. Г. Гурвич. – М. : Наука, 1973. – 158 с.
- Геєць В. М.** Моделі і методи соціально-економічного прогнозування : підручник / В. М. Геєць, Т. С. Клебанова, О. І. Черняк, В. В. Іванов, М. О. Кизим, Н. А. Дубровіна, А. В. Ставицький. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 396 с.
- Постников В. М.** Анализ подходов к формированию состава экспертной группы, ориентированной на подготовку и принятие решений / В. М. Постников // Научное издание МГТУ им.Баумана «Наука и образование». – 2012. – № 5. – С. 333 – 346 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://technomag.edu.ru>
- Толбатов Ю. А.** Статистичний аналіз засобами Excel / Ю. А. Толбатов ; М-во аграр. політики та продовольства України, Укр. НДІ продуктивності АПК. – К., 2011. – 325 с. – (Б-ка спеціаліста АПК «Економічні нормативи»).

REFERENCES

- Bolharina, V. "Kultura upravlinnia – shliakh do uspikhu" [Management culture – the way to success]. www.ipto.kiev.ua
- Beshelev, S. D., and Gurchich, F. G. *Ekspertnye otsenki* [Expert estimates]. Moscow: Nauka, 1973.
- Erokhin, D. A. "Professionalnaia kultura nauchnogo soobshchestva sovremennoy Rossii" [Professional culture of the scientific community in modern Russia]. *Avtoref. ... kand. sotsiol. nauk*, 2011.
- Heiets, V. M., Klebanova, T. S., and Cherniak, O. I. *Modeli i metody sotsialno-ekonomichnoho prohnozuvannia* [Models and methods of social and economic forecasting]. Kharkiv: INZhEK, 2008.
- Kameron, K., and Kuinn, R. *Diagnostika i izmerenie organizatsionnoy kultury* [Diagnosis and measurement of organizational culture]. St. Petersburg: Piter, 2001.
- Maksimova, L. N. "Faktory formirovaniia sovremennoy professionalnoy kultury" [Factors shaping a modern professional culture]. <http://jurnal.org>
- Parunina, L. D. "Professionalnaia kultura sovremennykh munitsipalnykh sluzhashchikh" [Professional culture of modern municipal employees]. sisp.nkras.ru/issues/2011/3/parunina.pdf
- Postnikov, V. M. "Analiz podkhodov k formirovaniu sostava ekspertnoy gruppy, orientirovannoy na podgotovku i priniatie resheniy" [Analysis approaches to the formation of an expert group focused on the preparation and decision-making]. <http://technomag.edu.ru>
- Stepanova, A. V. "Vzaimosviaz professionalnoy kultury i effektivnosti truda personala" [Relationship of professional culture and effectiveness of the personnel]. *Uspekhi sovremennogo estestvoznaniia*, no. 5 (2005): 116-117.
- Tolbatov, Yu. A. *Statystychnyi analiz zasobamy Excel* [Statistical analysis by means of Excel]. Kyiv, 2011.
- "Upravlencheskaia kultura v kompanii: kak izmerit i izmenit" [Management culture in the company: how to measure and change]. www.trainings.ru
- Yastremska, O. M. *Otsiniuvannia rezultativ diialnosti upravliniskoho personalu: teoretychni ta praktychni aspekty* [Evaluation of the performance of management personnel: theoretical and practical aspects]. Kharkiv: KhNEU, 2012.
- Zhiliaeva, O. "Soderzhanie professionalnoy kultury lichnosti" [Content of the professional culture of the individual]. *Izvestia RGPU im. A. I. Gertsena*, no. 63-1 (2008): 105-109.