

УДК 658:001.8(477)(043.5)

Е. А. Кузнєцов,

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки та управління
Одеського національного університету імені І. І. Мечникова
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна,
e-mail: edkuznietsov@gmail.com

ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

У статті розглядаються проблеми впровадження механізму професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Визначаються базові проблеми впровадження системи професіоналізації менеджменту і доводиться необхідність дослідження спеціалізованих форм управлінської діяльності, які пов'язані із науковими, аналітичними і практичними дослідженнями менеджменту. Досліджуються специфічні управлінські компетенції і навички, які можуть підвищити результативність управлінської праці. Обґрунтовуються положення розвитку корпоративних вищих шкіл менеджменту і системи пришвидшеної підготовки управлінців. Пропонується структура механізму професіоналізації управлінської діяльності та форми його практичного впровадження.

Ключові слова: механізм професіоналізації менеджменту, управлінські компетенції, управлінські навички, менеджмент-освіта, професійне управлінське навчання, корпоративна вища школа менеджменту, ефективність і результативність управлінської праці, механізм сталого економічного зростання, законодавча база процесу професіоналізації менеджменту.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Найважливішою передумовою ефективності управлінської діяльності виступає повноцінний розвиток управлінської науки з визначенням науково-дослідної, аналітичної та практичної баз знань. Швидке накопичення наукових, аналітичних і практичних знань у менеджменті відбувається на основі спеціалізації самої дослідницької діяльності. Разом з тим, проблеми спеціалізації управлінських досліджень, на жаль, не стали ще повною мірою об'єктом вивчення для вчених і експертів в області менеджменту, що власне і гальмує процес актуалізації спеціальних досліджень в менеджменті і стає вкрай складно скласти повну картину системного бачення професійної системи менеджменту [1, с. 80-84]. Але це дуже важливо для розвитку процесів професіоналізації менеджменту, особливо в частині підготовки управлінських кадрів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми професіоналізації управлінської діяльності (ПУД), а також розвитку інноваційних

форм професійної системи менеджменту висвітлюються у працях українських та зарубіжних дослідників, таких як Р. Абрамова, Р. Анкоффа, В. Апопія, О. Аузан, М. Барни, Ч. Барнарда, Ю. Бажала, Т. Васильціва, Д. Гвішиані, Д. Гоулмана, П. Друкера, Д. Дункана, О. Іляш, О. Ісаєва, Б. Карлофа, Д. Кокуріна, С. Каммінгса, Б. Мільнера, Г. Мінсберга, А. Московської, А. Пригожина, І. Риженкової, М. Ротера, Ю. Сафонова, Б. Семака, Л. Семів, Г. Хемсла, Д. Ходкінсона, М. Хюзинда, Т. Черничко, М. Флейчук, Л. Шимановської-Діанич, Г. Щедровицького та ін. Їхні дослідження щодо методологічного і практичного розвитку системи управлінської діяльності направлені на висвітлення ролі менеджменту для соціально-економічного розвитку сучасного суспільства. Приділяється увага дослідників також до системи підготовки управлінських кадрів і ролі держави у цьому процесі.

Соціокультурний і філософський контекст дослідження процесу професіоналізації управлінської діяльності пов'язаний з дослідженнями таких видатних вчених як М. Амосов, М. Бердяєв, О. Богданов, А. Камю, К. Уїлбер, П. Фейерабенд, Г. Хофстед, К. Ясперс та ін.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, в яких розглядаються питання розвитку системи менеджменту та ПУД, практично відсутні роботи з методології ПУД та механізму професійної підготовки управлінського персоналу, зокрема, на етапах практичної діяльності управлінців.

Постановка завдання. Дослідити проблеми впровадження механізму професіоналізації управлінської діяльності в Україні та розглянути соціально-економічний контекст ефективного впровадження базових елементів професійної системи менеджменту. Дослідити процеси капіталізації інтелектуальних ресурсів та визначити особливості формування управлінського капіталу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Професійні програми навчання управлінських кадрів не можуть бути ефективними, якщо вони не побудовані на основі результатів дослідження диференційованих і спеціалізованих форм процесу управлінської діяльності. Знання певних специфічних форм управлінської діяльності, їх структурне і функціональне наповнення, їх професійна адекватність майбутній посадовій позиції управлінця повинні повною мірою визначати модульні програми навчання. Об'єктивне просування за рівнями складності та функціональної спрямованості можливо тільки на базі стійких форм попередньої підготовки управлінського персоналу та їх результативної практичної діяльності на попередніх посадових позиціях. При цьому

треба пам'ятати про граничні рівні професійної компетенції управлінського персоналу, про їх інтелектуальних можливостях до подальшого кар'єрного росту, вмінню працювати в команді і швидко навчатися новим інноваційним технологіям менеджменту.

Система впровадження механізму професіоналізації менеджменту як базової умови для побудови в Україні механізму сталого економічного зростання є досить складним завданням без підтримки держави [2, с. 236-256]. Але необхідно розуміти, що система менеджменту є головним фактором переходу до інноваційної економіки, вона створює необхідні умови для розвитку науки, освіти, становлення «професійної людини», зростання професійних якостей нематеріальних активів, а також інтелектуального капіталу в українському бізнес-середовищі. Механізми професіоналізації управлінської діяльності мають бути інноваційними, оскільки вони є прикладом інтелектуальних систем соціально-економічного розвитку, що позиціонує їх такими, де співіснують механізми інноваційної взаємодії управлінської науки, системи консалтингу та інноваційної управлінської практики.

Таблиця 1

Факторна матриця управлінських навичок і компетенцій (складено автором)

Управлінські компетенції	Управлінські навички, які потрібні для розвитку професійної компетенції системи менеджменту
Традиційні управлінські уміння і професійні зв'язки для забезпечення економічної та організаційної ефективності	<ul style="list-style-type: none"> – прийняття управлінських рішень; – системний аналіз проблем; – забезпечення функціональної специфіки менеджменту; – performance management (менеджмент виконання); – проектний менеджмент; – збір та обробка релевантної інформації; – об'єктивність оцінки управлінського процесу; – критичні точки розвитку; – технології використання методів менеджменту; – розробка механізму відтворення чистого прибутку підприємства; – механізми ротації персоналу
Комунікаційні здібності роботи з персоналом	<ul style="list-style-type: none"> – усні комунікації; – формування професійного іміджу; – презентаційні можливості; – зовнішній вигляд як приклад; – письмові комунікації; – фундаментальність професійних знань; – освіта і особистий професійний розвиток; – розуміння професійних проблем підлеглих; – здібність до персонального контролю і мотивації

продовження Таблиці 1

Міжособистісна та групова ефективність керівника, розуміння важливості соціокультурних показників управлінської діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – етика і мораль; – професійна культура; – процес делегування повноважень; – дистанція управлінської влади; – функціональна робота у команді
Здібності до трансформаційного лідерства, вміння вести команду за собою	<ul style="list-style-type: none"> – стратегічне мислення і практичне бачення довгострокової перспективи; – якості інтегрального лідерства; – інноваційне мислення та інноваційні характеристики управлінської роботи; – критичне мислення і креативність поведінки; – підприємницькі здібності; – інтегральні методи управлінської роботи; – здібності до швидкого професійного навчання; – персональна відповідальність; – уміння створити творчий професійний простір для роботи підлеглих

Таким чином, основними специфічними елементами механізму професіоналізації управлінської діяльності в Україні є:

- система професійної орієнтації із функціонуванням суб'єктів діяльності – університетських шкіл менеджменту для учнів базової і повної середньої освіти (займаючись професійною орієнтацією молоді, школи менеджменту ВНЗ створюють можливості для отримання базових знань з менеджменту учнями середніх шкіл);

- первинна професійна управлінська освіта у ВНЗ (програми бакалаврів і магістрів), необхідна повна модернізація навчальних програм відповідно до нових вимог і компетенцій щодо інноваційного розвитку управлінської науки, аналітики і практики менеджменту;

- адаптовані та поглиблені форми професійного навчання діючих управлінських кадрів через систему корпоративних вищих шкіл менеджменту;

- створення і практичне використання законодавчої бази для розвитку процесів професіоналізації управлінської діяльності в Україні (прийняття Закону України «Про професійну підготовку управлінських кадрів»);

- діяльність та розвиток професійних асоціацій із менеджменту, а також спеціалізованих управлінських асоціацій професійних консультантів, викладачів і дослідників менеджменту, асоціації інтегрального менеджменту тощо; створення професійних кластерів професійного та інноваційного розвитку менеджменту.

Специфічною особливістю впровадження механізму професіоналізації управлінської діяльності є використання типових моделей для

функціонування корпоративної вищої школи менеджменту в контексті короткострокового (рис. 1) і довгострокового планування (рис. 2). Бізнес-систему представлено у простій формі, коли логічне формується на позиції існування бізнесу завдяки сукупності поставлених цілей. Діяльність бізнес-системи охоплює два основних елементи – вхід і вихід, а також їх взаємозв'язок, тобто процес.

Механізм поділяється на дві підсистеми: цілі визначають політику і функції для управління діяльністю корпоративної школи менеджменту з метою досягнення визначених пріоритетних цілей; показники виконання – це зворотний зв'язок у процесі оцінки, за необхідності визначені цілі можуть бути модифіковані для підтримки існування системи. Запропоновані системи можуть розглядатися окремо, але у тісній взаємодії для підтримки балансу системи із зовнішнім середовищем.

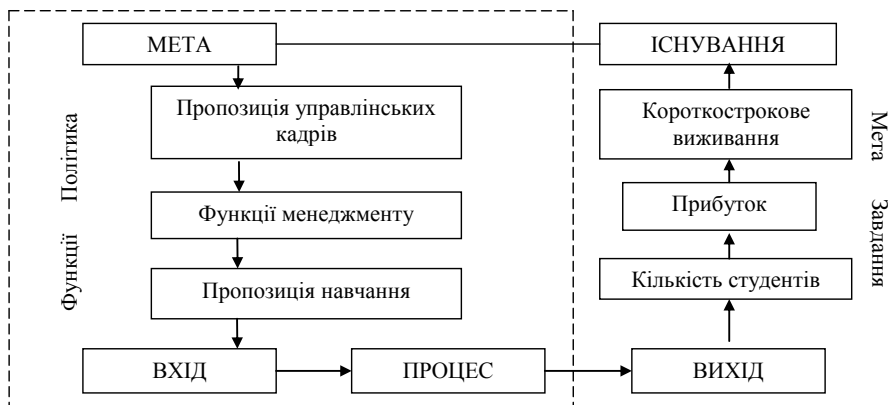


Рис. 1. Короткострокове планування для корпоративної вищої школи менеджменту [3, с. 272-273]

Дослідження механізму професіоналізації управлінської діяльності свідчать про необхідність створення державою системних умов для його практичного впровадження. Саме держава має бути зацікавлена, в першу чергу, в створенні базових елементів повноцінного розвитку професіоналізації управлінської діяльності, але вона є також реальним суб'єктом цієї діяльності і тому доцільно переглянути державницькі погляди і дії з позицій стратегічного розвитку країни.

Важливо розглянути механізм впровадження діяльності корпоративної вищої школи менеджменту, як з позицій організації процесу, так із позицій структурного, функціонального і методичного наповнення на-

вчальних модулів. Досить швидко виявляється системна роль держави у створенні умов для ефективного розвитку процесів професіоналізації менеджменту та роль бізнесу не як спостерігача, а як активного учасника цього процесу. Також специфічною особливістю є роль консалтингового бізнесу в процесах професіоналізації менеджменту. У цьому випадку необхідно висловити гіпотезу щодо майбутнього впливу системи консалтингового бізнесу на процеси професіоналізації менеджменту, який буде дедалі збільшуватися і наповнюватися інноваційним змістом системно-інтегрального значення.

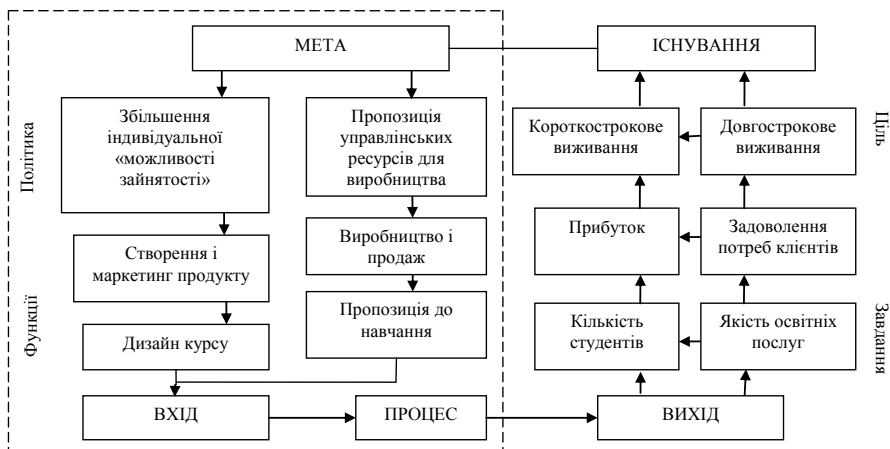


Рис. 2. Довгострокове планування для корпоративної вищої школи менеджменту [3, с. 274]

Процес формування і дослідження механізму професіоналізації управлінської діяльності потребує уточнення – який саме механізм ми маємо на увазі. У цьому випадку класичним є трактування механізму, коли деяке початкове економічне явище спричиняє за собою ряд інших, причому для їх виникнення не потрібно додаткового імпульсу. Вони слідують один за одним у певній послідовності і ведуть до деяких очевидних результатів. Такий підхід щодо механізму використовується багатьма авторами, які досліджують проблеми економічної теорії. У нашому випадку є необхідність говорити про управлінський механізм, який відрізняється від економічного механізму, в першу чергу, тим, що він менший за масштабами, несе у собі менше інформаційної невизначеності, а допущені помилки в проектуванні механізму можна швидко

усунути шляхом ефективної діяльності системи менеджменту. Управлінський механізм проектується для вирішення конкретних проблем, до яких відноситься і проблема розвитку процесів професіоналізації управлінської діяльності. В основі управлінського механізму лежать причинно-наслідкові зв'язки, тому він функціонує по принципу: «стимул – реакція» і складається з обумовленої послідовності кроків (процедур): перехід до кожного подальшого кроку (події) можливий тільки за умови виконання попереднього кроку (події). Як не дивно, саме цей аспект досить часто випускається з виду дослідниками при описі управлінських механізмів і саме його так не вистачає при описі економічних механізмів для отримання більшої інформаційної визначеності. Розглянемо елементи управлінського механізму професіоналізації управлінської діяльності (табл. 2).

Важливим напрямком розвитку професіоналізації управлінської діяльності в Україні є створення правового, економічного, фінансового і управлінського підґрунтя функціонування вищих шкіл менеджменту інноваційного зразка. Технологія впровадження таких шкіл пов'язана з використанням наступних принципів діяльності (рис. 3):

1. Створення умов для інтеграційного зв'язку бізнес-спільноти регіону і університету (наукового центру з менеджменту) при підтримці регіональної державної влади.

2. Розробка і постійне поповнення інформаційної бази щодо викладацького складу вищої школи менеджменту, критеріїв відбору викладачів і менеджмент-тренерів, залучення до викладацької роботи експертів і практиків менеджменту.

3. Визначення інноваційних критеріїв програм професійної управлінської підготовки, гнучкість модульних програм спеціалізованої підготовки, структурування і відповідність програм навчання і практики управлінського процесу, оцінка і практична апробації технологій професійної підготовки управлінських кадрів.

4. Розробка і розвиток механізму взаємодії вищої школи менеджменту з професійними асоціаціями з менеджменту і державними інститутами підтримки і регулювання процесу професіоналізації управлінської діяльності.

5. Критерії оцінки і набір контингенту учасників для професійних програм управлінського навчання; врахування потреб корпоративних клієнтів; системні зв'язки між замовником, учасником і виконавцем під час реалізації навчальних програм.

Таблиця 2

Елементи впровадження механізму професіоналізації управлінської діяльності (складено автором)

Елементи механізму	Характеристика елементу
Мета	Якісно змінити систему професійної підготовки менеджерів в Україні; створити умови для розвитку процесу взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту; забезпечити інноваційну динаміку розвитку професійної системи менеджменту; створити організаційно-економічні і правові умови впровадження базових рівнів професійної підготовки управлінських кадрів; визначити умови для розвитку управлінського консалтингу, як домінанти процесу професіоналізації менеджменту; розвиток процесів глобалізації управлінської діяльності в Україні
Завдання	Впровадити нові стандарти у навчальний процес протягом 2016 року; створити законодавчу базу для розвитку Вищих шкіл менеджменту нового інноваційного зразка, використовуючи в цій діяльності процеси корпоративізації бізнесу і глобалізації управлінської діяльності; започаткувати процеси системної організації наукових шкіл менеджменту протягом 2016-2017 рр.; розглянути і прийняти Закон України «Про професійну підготовку управлінських кадрів» протягом 2016 року
Процедури	Створити і погодити з виконавцями логічний план дій для виконання поставлених завдань: – адміністрації університетів і завідувачам кафедр менеджменту забезпечити процедуру зовнішньої експертизи науково-методичних комплексів бізнес-середовищем, професійними асоціаціями, консалтинговими компаніями і відомими спеціалістами в сфері менеджменту; – створення умов для попереднього розгляду ВРУ проекту закону «Про професійну підготовку управлінських кадрів»; – розпочати процес створення попередніх умов для підготовки і відкриття корпоративних вищих шкіл менеджменту інноваційного зразка, враховуючи реальний і інтелектуальний потенціал регіонів України;
Критерії оцінювання	Шкала якісних показників, показник ефекту організаційної синергії, інтегральні індекси і параметри професіоналізації менеджменту, показники і параметри системно-інтегральної стадії взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту, тощо
Учасники механізму	Державні установи, університети, вищі школи менеджменту, професійні асоціації, спеціалізовані фонди, наукові центри та інститути, інші юридичні і фізичні особи, які задіяні в системі дії інноваційного механізму професіоналізації управлінської діяльності
Ресурси	Матеріальні, фінансові, інформаційні і людські ресурси учасників впровадження інноваційного механізму ПУД
Методи та інструменти впливу	Прийоми і вплив на ресурси учасників механізму на основі наступних варіантів, або комплексу дій адміністративного, мотиваційного, соціально-економічного, технологічного, правового характеру
Система контролю	Система діяльності по забезпеченню своєчасного і повного виконання визначених процедур;
Правове забезпечення механізму	Закон України «Про освіту»; Закон України «Про науку і науково-технічну діяльність»; Закон України «Про професійну підготовку управлінських кадрів»; комплекс Законів України про розвиток підприємницької діяльності



Рис. 3. Блок-схема створення корпоративної вищої школи менеджменту (складено автором)

При цьому необхідно зазначити, що «корпоративність» вищих шкіл менеджменту визначається, в першу чергу, широким спектром розвитку взаємовигідного зв'язку між бізнес-спільнотою, управлінською

наукою і системою сучасної професійної підготовки управлінських кадрів. Важливо знайти можливості для повноцінного становлення механізмів цієї взаємодії.

В системі розвитку механізму професіоналізації управлінської діяльності є досить принциповим фактором підвищення результативності процесу підготовки кадрів менеджменту – це фактор часу, який відводиться на підготовку фахівців. Така підготовка, маючи системний характер, не може бути довгостроковою для уже практично діючих управлінців.

Необхідно розробляти технології пришвидшеної підготовки управлінців, яка, в більшості випадків, сконцентрована на вивчення та практичне оволодіння специфічними управлінськими компетенціями, характерними для певної управлінської посади у визначеній організації (табл. 3). Зміна управлінської посади потребує знову спеціальної підготовки. Ефективна діяльність менеджера на одній посаді не гарантує його позитивну результативність на новій посаді, якщо не визначена його якісна професійна підготовка, адаптація і випробувальний термін. Головна ціль організаційної професійної ротації – це знаходження для управлінця такої сфери діяльності, де його ефективність є максимальною, як для нього, так і для організації в цілому.

Таблиця 3

Концептуальні засади технології пришвидшеної підготовки управлінських кадрів (складено автором)

1.	Ефективність програм навчання забезпечується якістю контингенту управлінських кадрів, які відбираються для професійного навчання та професійними даними викладачів і менеджмент-тренерів
2.	Попередня підготовка, яка дає можливість матеріали навчальних модулів зробити з максимальним використанням практичних проблем менеджменту організацій і підприємств корпоративних клієнтів
3.	Попередня адаптація викладацького складу і менеджмент-тренерів до специфіки діяльності групи управлінців, які відібрані для навчання
4.	Розробка методики відбору контингенту управлінських кадрів для програм професійного навчання, яка може включати: <ul style="list-style-type: none"> – проведення співбесід щодо професійних якостей управлінців і фахівців, що плануються для навчання, з їх керівниками; – проведення анкетування серед контингенту, який відбирається для навчання з використанням методики індексу ПУД; – на основі систематизації даних анкетування виявляється професійний потенціал, мотиваційні цінності, креативність та інноваційність, лідерські якості тощо претендентів, які плануються для проходження навчальної програми
5.	Оцінка професійних і психологічних характеристик претендентів щодо формування навчальних груп з метою їх повної сумісності для досягнення більш високої якості навчання
6.	Формування модулів професійного навчання і виявлення активних позицій впливу у процесі реалізації модулів для закріплення важливого матеріалу

Продовження Таблиці 3

7.	Розробка спеціалізованих пакетів професійної інформації для навчальної дискусії та самостійної роботи. Визначення параметрів професійних розривів в системі управлінських знань підготовки управлінських кадрів.
8.	Використання технологій професійного занурення в матеріал модуля з наступним психологічним розвантаженням в кінці розгляду навчально-практичних матеріалів
9.	Використання технологій проведення майстер-класів з відомими представниками бізнесу, політики, науки, дослідниками теорії і практики менеджменту (протягом одного навчального дня)
10.	Технологія практичного управлінського тренінгу щодо функціональної взаємодії з підлеглими і вищим керівництвом.
11.	Розробка механізмів мотивації управлінських кадрів щодо особистого професійного зростання і методи такого мотиваційного впливу на підлеглих.
12.	Методика самостійної роботи з управлінською та іншою літературою, розвиток навичок відбору професійної літератури для самостійної роботи управлінських кадрів.
13.	Технології розвитку лідерських якостей через систему «розуміння – дослідження – використання – практичного впровадження» особливостей лідерської поведінки і чинники професійної відповідності лідерській позиції в організації
14.	Технології використання соціокультурних чинників в системі довгострокового визначення і досягнення поставлених управлінських завдань
15.	Термін навчання складає 2-3 тижня в залежності від специфіки програми навчання та кількості навчальних модулів

Висновки та пропозиції.

Підводячи підсумки, визначимо, що впровадження механізму професіоналізації управлінської діяльності є пріоритетом державної політики в Україні. Саме така позиція вимагає особливо звернути увагу суспільства на процеси розвитку управлінської науки і менеджмент-освіти, які не можуть розвиватися без системної підтримки держави, бізнесу і самого українського суспільства.

Список використаної літератури

1. Малик Ф. Управлять, работать, жить / Ф. Малик ; пер. с нем. – Москва : Издательство «Добрая книга», 2008. – 472 с.
2. Кузнецов Е. А. Методология профессионализации управленческой деятельности в Украине : [Монография] / Е. А. Кузнецов. – Херсон : ОЛДИ ПЛЮС, 2017. – 382 с.
3. Catherine Y. P. Business planning for the vocational education and training in Hong Kong / Y. P. Catherine, S. F. Chan, K. Chan, W. C. Chan // Quality in Education. – 2006. – Vol. 14 (3). – pp. 268-276.
4. Минцберг Г. Требуется управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров / Г. Минцберг. – Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 544 с.
5. Друкер П. Ф. О профессиональном менеджменте / П. Ф. Друкер ; Пер. с англ. – Москва : Издательский дом «Вильямс», 2006. – 320 с.

Стаття надійшла 03.09.2017 р.

Э. А. Кузнецов,

доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой экономики и управления
Одесского национального университета имени И. И. Мечникова
Французский бульвар, 24/26, г. Одесса, 65058, Украина
e-mail: edkuznietsov@gmail.com

ВНЕДРЕНИЕ МЕХАНИЗМА ПРОФЕССИОНАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УКРАИНЕ

В статье рассматриваются проблемы внедрения механизма профессионализации управленческой деятельности в Украине. Определяются базовые проблемы внедрения системы профессионализации менеджмента, и доказывается необходимость исследования специализированных форм управленческой деятельности, которые связаны с научными, аналитическими и практическими исследованиями менеджмента. Исследуются специфические управленческие компетенции и навыки, которые могут повысить результативность управленческого труда. Обосновываются положения развития корпоративных высших школ менеджмента и системы ускоренной подготовки управленцев. Предлагается структура механизма профессионализации управленческой деятельности и формы его практического применения.

Ключевые слова: механизм профессионализации менеджмента, управленческие компетенции, управленческие навыки, менеджмент-образование, профессиональное управленческое обучение, корпоративная высшая школа менеджмента, эффективность и результативность управленческого труда, механизм устойчивого экономического роста, законодательная база процесса профессионализации менеджмента.

E. A. Kuznietsov,

doctor of economics, professor,
Head of the Department of Economics and Management,
National Odessa I. I. Mechnikov University
24/26, Frenstuzkiy av., Odessa, 65044, Ukraine
e-mail: edkuznietsov@gmail.com

IMPLEMENTATION OF MECHANISM OF MANAGERIAL ACTIVITIES' PROFESSIONALIZATION IN UKRAINE

Summary

In the article issues of implementation of mechanism of managerial activities' professionalization in Ukraine are researched. The basic problems of implementation of management professionalization system are defined, and the necessity of the researches of managerial activities' special forms is proved. These forms are connected with scien-

tific, analytic and practical managerial researches. The specific managerial competencies and skills, which can increase the efficiency of managerial labour, are determined. The concepts of development of managerial schools and the system of rapid managerial training are grounded. The structure of managerial activities' professionalization and the forms of its practical use are proposed.

Key words: mechanism of managerial professionalization, managerial competencies, managerial skills, management education, vocational managerial education, corporate higher school of management, effectiveness and resultiveness of managerial labour, mechanism of stable economic growth, legal basis of managerial professionalization process.

References

1. Malik, F. (2008). Upravliat, rabotat, zhit [Manage, work, live]. Moskva : Izdatelstvo "Dobraia kniga". [in Russian].
2. Kuznietsov, E. A. (2017). Metodolohiia professionalizatsii upravlinskoi diialnosti v Ukraini : Monohrafiia [Methodology of managerial activities' professionalization in Ukraine : Monograph]. Kherson : OLDI PLYUS. [in Ukrainian].
3. Catherine, Y. P., Chan, S. F., Chan, K. & Chan, W. C. (2006). Business planning for the vocational education and training in Hong Kong. *Quality in Education*, Vol. 14 (3), pp. 268-276.
4. Mintsberg, G. (2008). Trebuiutsia upravlentsy, a ne vypyskniki MBA. Zhestkiy vzgliad na miagkuiu praktiku upravleniia i sistemu podgotovki menedzherov [There is a need for the managers, not the graduates of MBA. Tough view of soft management practice and managers training]. Moskva : ZAO "Olimp-biznes". [in Russian].
5. Drucker, P. (2014). O professionalnom menedzhmente [About professional management]. Moskva : OOO "I. D. Viliams". [in Russian].