

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК УКРАЇНСЬКОЇ ДЕРЖАВНОСТІ

Випуск 6

*Матеріали VI Всеукраїнської
науково-практичної конференції
“Державне управління: стратегія і тактика
формування сучасного фахівця”,
м. Київ, МАУП 29 жовтня 2011 р.*

Київ
ДП “Видавничий дім “Персонал”
2011

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 8 від 28.09.11)*

Редакційна колегія

М. Ф. Головатий (голова), д-р політ. наук, проф., *В. В. Омельчук* (заступник голови), канд. іст. наук, *П. Ф. Вознюк* (відповідальний секретар), канд. політ. наук, доц., *І. П. Бідзюра*, д-р політ. наук, проф., *П. П. Гай-Нижник*, д-р іст. наук, старш. наук. співроб., *Ю. О. Куц*, д-р наук держ. упр., *І. П. Лопушинський*, д-р наук держ. упр., проф., *В. М. Піскун*, д-р іст. наук, старш. наук. співроб., *Я. Ф. Радиш*, д-р наук держ. упр., проф., *І. В. Розпутенко*, д-р наук держ. упр., проф., *Г. П. Ситник*, д-р наук держ. упр., проф., *П. К. Ситник*, д-р філос. наук, проф., *Ю. П. Сурмін*, д-р соц. наук, проф., *В. В. Утвенко*, канд. іст. наук, доц., *М. В. Чечетов*, д-р наук держ. упр., проф., *Н. П. Ярош*, д-р наук держ. упр., *Н. М. Чернуха*, д-р пед. наук, проф.

Видання здійснене в рамках проекту
“Наукові праці МАУП”

Становлення і розвиток української державності: [зб. наук. пр.] / МАУП. —
С76 К.: ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2011 —

Вип. 5 : Матеріали VI Всеукр. наук.-практ. конф. “Державне управління: стратегія і тактика формування сучасного фахівця”, м. Київ, МАУП, 29 жовт. 2011 р./ редкол.: М. Ф. Головатий (голова) [та ін.]. — 2011. — 428 с. : іл. — Бібліогр. в кінці ст.

У пропонованому збірнику подано статті учасників науково-практичної конференції, присвяченої найважливішій проблемі сьогодення — становленню України як держави. Розглядається формування державності в Україні у різні періоди історії та в різних аспектах.

Для науковців і державних службовців, політиків і політологів, викладачів і студентів, а також усіх, хто цікавиться розвитком Української держави і суспільства.

ББК 63.3(4УКР)я43+67.9(4УКР)301я43

І. М. Воробйова

Методи подолання
кризи легітимності влади..... 132

І. М. Николін

Бар'єри міжособистісного спілкування
та їх вплив на соціалізацію особистості..... 134

М. О. Левченко

Аналіз і прогнозування
економічного потенціалу підприємства
з позицій системного підходу..... 138

І. М. Найдьонов

Наукова організація
підготовки менеджерів..... 143

Ф. М. Медвідь**Л. М. Техмурова**

Місцеве самоврядування в Україні:
питання теорії та історії..... 147

Н. О. Кочерова

Кримінально-правова характеристика
вимагання (за ст. 189 КК України)..... 151

О. В. Зотов

Особливості управління
державними проектами..... 154

М. В. Москальов

Психологічні особливості
рівнів розвитку когнітивного
компоненту психологічної готовності
майбутніх менеджерів
до управління змінами в організації..... 156

В. В. Галайдюк

Основні аспекти формування
регіональної молодіжної політики
в період трансформаційних змін..... 164

К. О. Петракова

Соціально-економічні аспекти
трансформаційних реформ..... 169

С. В. Білецький

Адміністративно-правова реформа
як передумова дієвої публічної влади..... 172

А. В. Гольоса

Торгівля людьми як глобальна проблема
XXI століття..... 175

Ю. В. Гоцуляк

Місце та роль державних установ
для розвитку правової держави
в роботах П. І. Новгородцева..... 179

А. В. Гнилозубенко

Доктрина розподілу влади..... 182

А. О. Куртакова

Державне управління
у сфері охорони праці: розвиток
та перспективи вдосконалення..... 185

О. В. Котеньова

Політика державного управління
у сфері господарювання
в умовах ринкової економіки..... 192

С. С. Маяковський

Механізм фінансового забезпечення
регіональної політики єс..... 195

Л. А. Сокур

Впровадження навчального курсу
«державна політика у сфері діловодства»
як запорука розвитку особистості
фахівця та його професійної
компетентності..... 197

І. Проценко

Парадигма сучасної бізнес-освіти:
управління системою підготовки сучасного
лідера (на прикладі українського
народного університету МАУП)..... 201

О. О. Воронятніков

Організація системи урядових органів
публічного управління..... 205

В. В. Бірюкова

Розвиток управління як передумова
розвитку навчального закладу..... 207

О. В. Лапочкін

Проблеми реформування
методів управління безпекою
державного руху..... 212

В. А. Гудов

Атомний аспект міжнародних відносин
(атомний вимір "human security")..... 217

В. Г. Гуров

Основні підходи для вирішення проблем
складання арбітражних застережень..... 221

М. Л. Семенюта

Спадковість зовнішньої політики Румунії..... 224

І. Алмаші

Транскордонний вимір міжнародних
відносин..... 228

Л. О. Глушко

Психологія впевненості як наслідок
інтеріоризації соціального досвіду
та праксиологія творення параметрів
соціуму та держави..... 233

Н. С. Задорожня

Проблемні питання визначення
категорії «інвестиції»
за законодавством України..... 237

М. О. Мороз

Державна політика щодо правового
регулювання відносин власності в Україні..... 240

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ РІВНІВ РОЗВИТКУ КОГНІТИВНОГО КОМПОНЕНТУ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Становлення і розвиток української державності, вип. 6, с. 156–163

У наш складний і нестабільний час економічних змін і перебудов проблема підготовки майбутнього менеджера є особливо актуальною. Зміни в організації — це певні зрушення в діяльності організації, які виникають у результаті реакції організації на впливи зовнішнього та внутрішнього середовища організації, і які можуть носити як позитивний, так і негативний характер. Управління змінами в організації — це один із важливих напрямів управлінської діяльності менеджерів, який полягає в їх здатності визначати перспективно-інноваційні напрями діяльності в організації, брати на себе відповідальність за їх реалізацію, сприяти попередженню та подоланню опору змінам з боку персоналу організації. Психологічна готовність майбутніх менеджерів до управління змінами в організації являє собою комплекс знань, умінь, навичок, мотивів та особистісних якостей, який забезпечує ефективне управління змінами в організації. Що стосується сутності психологічної готовності особистості до здійснення професійної діяльності, то слід, насамперед, зазначити, що в сучасній психології є два підходи до визначення змісту та структури психологічної готовності: функціональний та особистісний.

На думку В. Й. Бочелюка, Ф. Генова, Л. М. Карамушки, А. Ц. Пуні [3; 7; 11; 17], у рамках функціонального під-

ходу готовність до діяльності трактується як певний стан психічних функцій, який забезпечує високий рівень досягнень при виконанні того чи іншого виду діяльності [13]. Особистісного підходу дотримуються такі автори, як О. І. Бондарчук, Н. Ю. Волянчук, О. В. Винославська, Л. М. Карамушки, П. В. Лушин [5; 6; 13; 16], за яким психологічна готовність розглядається як результат підготовки до певної діяльності.

На основі аналізу спеціальної літератури можна говорити про психологічну готовність особистості до різних видів діяльності [4; 6; 9; 18–20].

Структура психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації є складним, багатоаспектним особистісним новоутворенням, яке включає функціонально пов'язані між собою та взаємозумовлені компоненти: а) *мотиваційний* (сукупність мотивів, адекватних цілям і завданням менеджерської діяльності, які пов'язані з управлінням змінами в організації); б) *когнітивний* (сукупність знань про сутність та особливості управління змінами в організації); в) *операційний* (сукупність умінь і навичок, які забезпечують ефективне управління змінами в організації); г) *особистісний* (сукупність особистісних якостей, які сприяють успішному управлінню змінами в організації). Розглянемо рівні розвитку

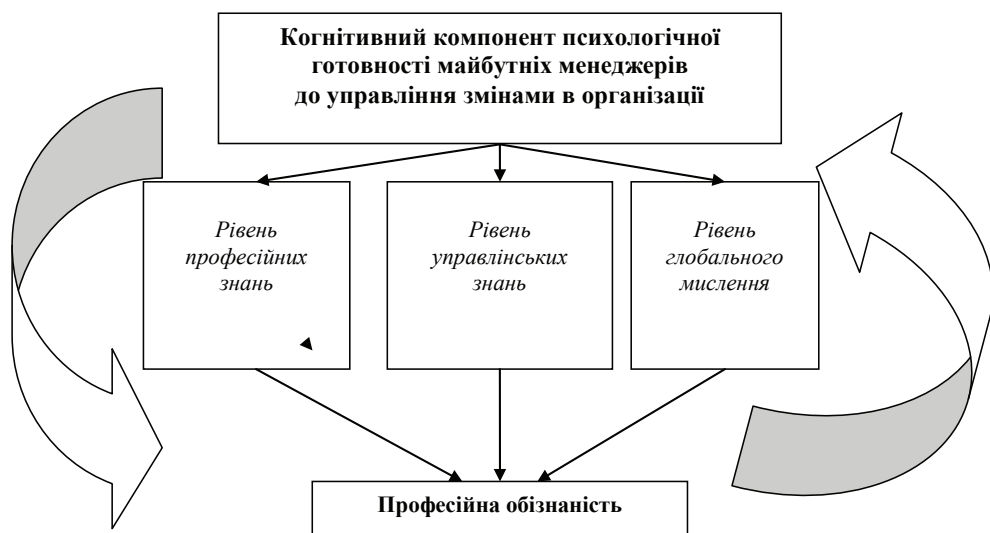
когнітивного компонента психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами організації. Когнітивний компонент визначає професійну обізнаність майбутніх менеджерів і передбачає наявність у них професійних та управлінських знань, глибину та масштабність мислення (див. рисунок).

Як видно з рисунку когнітивний компонент психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації включає такі *складові*:

- рівень професійних знань — ці знання можна розподілити на дві підгрупи а) знання особливостей конкретної професійної сфери (наприклад, сфера освіти); б) знання, що стосуються психологічних особливостей управління змінами в організації, психологічних характеристик менеджерів;
- рівень управлінських знань — це знання щодо структури управління та основні його елементи, гуманістичні основи управління, особливості прийняття управлінських рішень, здійснення впливу на працівників тощо [9; 10];

- рівень глобального мислення — знання, що допомагають майбутньому менеджеру здійснювати менеджерську діяльність в умовах змін в міжнародному середовищі (на глобальному рівні). Це вимагає досконалого вивчення основних факторів економічного, законодавчо-політичного, соціокультурного простору інших держав і здатності їх аналізувати, узагальнювати, використовувати.

Змістом когнітивного складника психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації може бути інтегративна якість — професійна обізнаність майбутніх менеджерів щодо управління змінами в організації. Професійна обізнаність майбутніх менеджерів щодо управління змінами в організації — це сукупність професійних, управлінських знань менеджерської діяльності, підкріплених знаннями про сутність управління змінами та здатність їх використовувати в організації в умовах постійно трансформуючого суспільства.



Когнітивний компонент психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації

Дослідження когнітивного компоненту психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації.

Дослідження рівня сформованості цього компонента здійснювалося у результаті аналізу таких його складових: рівень знань майбутніх менеджерів; рівень здатності до управління; рівень готовності до глобального мислення.

Рівень знань майбутніх менеджерів вивчався у результаті використання розробленої авторської анкети “Анкета для дослідження професійних знань майбутніх менеджерів”. В анкеті досліджувався рівень знань: а) щодо особливостей менеджерської діяльності в цілому; б) щодо особливостей управління змінами в організації.

Анкета включала запитання, які стосуються визначення професійної компетентності майбутніх менеджерів: виконання управлінських завдань; розуміння вимог до особистості менеджерів різного статусу відповідно до управлінської ієрархії; обґрунтування якостей, які корисні під час управління змінами в організації та ін.

Нами було виділено наступні рівні сформованості знань майбутніх менеджерів:

високий рівень (3): це ті студенти, які чітко визначають функціональні обов’язки менеджера, виявляють основні професійні якості менеджера; володіють знаннями стосовно управління змінами в організації та вміють ними оперувати. Тобто, ці студенти мають високий рівень сформованості як загально-управлінських знань, так і знань з проблеми, що досліджується. Кількісні показники відповідей оцінені від 2,6 до 3,0 і більше балів.

середній рівень (2): це ті студенти, які не в повній мірі володіють знаннями як загально-управлінськими, так і розуміння сутності управління змінами в організації та не є впевненими щодо їх засто-

сування. Їх відповіді не чіткі, безсистемні. Кількісний показник — 1,40 — 2,60 балів.

низький рівень (1): це ті студенти, які не володіють знаннями. Вони надали неповні відповіді, або відповіді взагалі відсутні. Кількісний показник — від 1,00 до 1,40 балів.

Для вивчення здатності до управління майбутніх менеджерів використовувалася методика “Чи здатні ви стати керівником?” [12]. Як відомо, керівництво — це персоніфікована форма соціального контролю та інтеграції всіх механізмів і способів соціально-психологічного впливу з метою досягнення максимального ефекту в груповій діяльності [16]. Особливо це стосується проблем управління, яке відбувається в період змін в організації. Керівник у цей період має виявити свої організаторські, комунікативні, лідерські якості [16]. Тому важливим у процесі дослідження було виявлення за цією методикою деяких “потенційних” показників орієнтації керівника на гуманізацію управління організацією (орієнтація управлінської діяльності керівника на спільну діяльність з підлеглими, спрямованість не лише на виконання професійних завдань, а й на врахування потреб, інтересів працівників і колективу в цілому в період змін тощо). Методика містить 13 запитань та по два-три варіанти, а в деяких випадках чотири варіанти відповідей: а, б, в, г. Студентам пропонувалося вибрати відповідь, з якою він погоджується. Нами в процесі дослідження було виділено наступні рівні здатності майбутніх менеджерів до управління:

високий рівень (3): це ті студенти, які володіють управлінськими знаннями. Вони орієнтуються на сучасний стиль управління. Вони вимогливі до себе і своїх колег. Не терплять у своєму колективі ледарів, не прагнуть завоювати дешевий авторитет. Для сумлінних співробітників такий менеджер буде не

лише керівником, а й хорошим товаришем, який у важких ситуаціях зробить все можливе для надання їм допомоги і підтримки. Кількісні показники — 40 балів і більше;

середній рівень (2): це ті студенти, які не в повній мірі володіють управлінськими знаннями, тому в певних ситуаціях можуть зустрічатися з труднощами. Вони поводять себе суперечливо: прагнуть бути для своїх підлеглих опікунами, але іноді можуть проявляти емоційну нестриманість, можуть пропонувати їм допомогу і поради різного роду, не зважаючи на те, чи є в них потреба. Кількісні показники — від 10 до 40 балів;

низький рівень (1): це ті студенти, які мають слабкі управлінські знання. У них мало шансів досягти успіху в якості керівника. Вони невпевнені у собі, не завжди спроможні вирішувати, як власні проблеми, так і проблеми інших. Кількісні показники — менше 10 балів.

Для вивчення готовності майбутніх менеджерів до глобального мислення використовувалася методика “Оцінка власного глобального потенціалу” [8]. Слід зазначити, що готовність майбутніх менеджерів до глобального мислення — це та якість менеджерів, що забезпечує ефективну діяльність менеджера в глобальному середовищі. Всесвітня тенденція розвитку глобалізації вказує, що майбутнє компаній та суспільства в цілому буде залежати не стільки від локальних, скільки від глобальних тенденцій. Тому, як стверджує Р. Л. Дафт, стрімкий розвиток технологій і засобів комунікації помітно підвищило потребу в знаннях міжнародного виміру зовнішнього середовища [8]. Це вимагає досконалого вивчення основних факторів міжнародного середовища (економічного, законодавчо-політичного, соціокультурного). Крім того глобалізація вимагає певних особистісних змін само-

го менеджера. Він повинен бути професійно освіченим, володіти кількома іноземними мовами, самовдосконалюватися, здатним гнучко використовувати свої знання [8].

Нами було виділено три рівні готовності майбутніх менеджерів до глобального мислення:

високий рівень (3): це студенти, в яких є всі необхідні знання для глобального мислення. Вони добре володіють одною або кількома іноземними мовами, знайомі з основами економічного, законодавчо-політичного, соціокультурного середовища інших країн. Знають події, які відбуваються в інших державах. Виявляють професійну гнучкість, спрямовану на впровадження та управління змінами в організації. Кількісні значення — 81–100 балів;

середній рівень (2): це студенти, які виявляють деякі ознаки знань щодо подій в іншому соціокультурному просторі. Проте мають також і недоліки знань у деяких галузях (недостатнє володіння іноземною мовою, обмежене спілкування з представниками інших держав, або відсутність інформації про зміни, які відбуваються в інших державах тощо). Кількісні значення — 61–80 балів;

низький рівень (1): це студенти, яким необхідно почати серйозну роботу для підвищення своїх знань щодо глобального мислення. Вони мають недостатній рівень знань іноземної мови, що зужує їх спілкування з людьми іншого соціокультурного середовища. Їх не цікавить рівень змін, які відбуваються в інших державах, вони не знають тенденцій розвитку основних факторів міжнародного середовища (економічного, законодавчо-політичного, соціокультурного). Кількісні значення — 60 балів і менше.

Як зазначалось раніше, узагальненим показником сформованості когнітивного компоненту психологічної го-

товності майбутнього менеджера до управління змінами в організації є професійна обізнаність. Професійна обізнаність, на наш погляд, це сукупність знань як загально-управлінських, так і знань, що стосуються сутності управління змінами в організації, та розвиненого глобального мислення, які сприяють вирішенню виробничих завдань як на регіональному (місцевому), так і на глобальному рівнях.

Рівень сформованості когнітивного компонента психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації.

У дослідженні прийняло участь 507 студентів I–V курсів таких вищих навчальних закладів: Київського національного економічного університету (КНЕУ) ім. Вадима Гетьмана (119 осіб), Національного технічного університету України “КПІ” (120 осіб), Міжгалузевого інституту управління (126 осіб), Інституту інвестиційного менеджменту (114 осіб), ДВНЗ “Університету менеджменту освіти” АПН України (28 осіб).

Рівень сформованості когнітивного компонента аналізувався на основі аналізу рівня сформованості його складових: рівень професійних знань; рівень управлінських знань; рівень глобального мислення (табл. 1).

Із табл. 1 видно, що рівень професійних знань майбутніх менеджерів

сформований таким чином: більшість респондентів входять у групу з середнім (62,1 %) та низьким (31,2 %) рівнями. Що стосується студентів, які увійшли в групу з високим рівнем (6,7 %), то їх дуже мало. Отже, отримані результати вказують на професійну необізнаність майбутніх менеджерів і змушують замислитись над їх вдосконаленням.

Дослідження рівня професійних знань відбувалося у двох аспектах: а) щодо сутності професійної діяльності; б) розуміння сутності управління змінами в організації.

Аналіз результатів показав, що майбутні менеджери мають недостатній рівень професійної обізнаності із зазначеної проблеми. Це виявляється у невмінні чітко висловлювати свої думки, надавати правильні, або повні відповіді щодо таких аспектів їхньої діяльності: виконання професійних завдань; визначення психологічних особливостей; розуміння вимог до особистості менеджера різного статусу відповідно до управлінської ієрархії; обґрунтування якостей, які корисні під час проведення змін в організації. Так, за результатами аналізу відповідей на запитання анкети було отримано такі дані: не виявили чіткі системні знання — 32,0 %; відповіді дещо невпевнені, неповні та випадкові — 52,9 %; надають відповіді в повній мірі — 15,1 %.

Таблиця 1

**Рівень сформованості складових когнітивного компонента психологічної готовності до управління змінами в організації
(в % від загальної кількості опитаних)**

Складові когнітивного компонента	Рівень сформованості		
	низький	середній	високий
Рівень професійних знань	31,2	62,1	6,7
Рівень управлінських знань	-	71,6	28,4
Рівень глобального мислення	65,7	29,8	4,5

**Уявлення майбутніх менеджерів щодо необхідності отримання знань
з проблеми управління змінами в організації в ВУЗі
(в % від загальної кількості опитаних)**

Варіант відповіді	Кількість опитаних
Погоджуються	57,0
Залежно від обставин	31,0
Важко відповісти	11,6
Не обов'язково	0,4

Що стосується визначення сутності та розуміння майбутніми менеджерами поняття управління змінами в організації, то отримані дані свідчать про наступне: не виявлено знань стосовно поняття — 43,6 %; дещо невпевнено висловлюють свою думку — 46,2 %; вірно та правильно розкривають поняття — 10,2 %.

Отже, отримані результати вказують, на наш погляд, на необхідність підвищення рівня знань щодо розуміння сутності проблеми управління змінами в організації. Це підтверджують і відповіді опитаних. Так, на запитання: “Чи потрібно майбутньому менеджеру бути готовим до впровадження змін в організації?” більшість опитаних (57,0 %) дали позитивну відповідь (табл. 2).

Тобто, проблема вивчення та отримання інформації щодо управління змінами в організації є актуальною і потребує нагального вирішення, що може бути здійснене в результаті надання майбутнім менеджерам знань в умовах діяльності ВНЗ.

Аналіз результатів рівня сформованості управлінських знань показав, що лише 28,4 % респондентів знаходяться на високому рівні, а решта — на середньому рівні (71,6 %) (див. табл. 1). Такі показники вказують на недосконалість професійних знань щодо здатності до управління змінами, на рівні психологічної готовності до управління змінами в організації — вказує на недосконалість

управлінської обізнаності майбутніх менеджерів. Такі результати свідчать, що більшість майбутніх менеджерів виявляють неефективний стиль управління, який не сприятиме управлінню змінами в організації.

Дослідження рівня глобальності мислення майбутніх менеджерів (див. табл. 1) показало, що у більшості (65,7 %) опитаних виявлено низький рівень сформованості цієї якості, у 29,8 % — середній рівень, і лише у 4,5 % — високий рівень. Виявлено психологічні характеристики, що вказують на нездатність майбутніх менеджерів ефективно працювати на глобальному ринку та вчасно реагувати на ситуації, які відбуваються в умовах соціально-економічних змін.

Загалом можна констатувати низький рівень професійної обізнаності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації, що виявляється у несформованості рівня професійних знань і здатності до керівництва, обмеженості глобального мислення, що не сприяє сформованості когнітивної складової психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації.

Існуюча професійна підготовка майбутніх менеджерів у вищих навчальних закладах не достатньо уваги приділяє психологічній підготовці майбутніх менеджерів до управління змінами в організації, що знижує ефективність діяль-

ності як самих менеджерів, так і організацій, в яких вони працюють. Розроблено методичну базу емпіричного дослідження когнітивного компонента психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації. Визначено рівні розвитку когнітивного компоненту психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації. Констатовано недостатній рівень розвитку когнітивного компонента психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації.

Література

1. *Бодалев А. А.* Акме — эффект личностного осуществления в процессе социализации и индивидуализации взрослого человека // Мир психологии. — 1998. — № 1. — С. 59–65.
2. *Бондарчук О. І.* Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності: Монографія. — К.: Наук. світ, 2008. — 318 с.
3. *Бочелюк В. Й.* Психологічні засади готовності учасників освітньої діяльності до управління інноваційними процесами в школі: Автореф. дис. ... д-ра психол. наук: спец. 19.00.05 — соціальна педагогіка. — К., 2004. — 36 с.
4. *Брюховецька О. В.* Психологічні особливості управлінського спілкування керівників загальноосвітніх навчальних закладів // Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць / За ред. С. Д. Максименка, Л. М. Кара мушки / Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України. — К., 2005. — Т. 1, ч. 16: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. — С. 6–9.
5. *Винославська О. В.* Тренінгова програма підготовки майбутніх менеджерів до етичної поведінки в умовах змін // Етичні та духовні аспекти розвитку людини та суспільства: Тези доп. на VII Міжнар. форумі, 25–26 травня 2007 р., м. Київ, “Палац Україна”. — К., 2007. — С. 8–9.
6. *Волянюк Н. Ю.* Психологія професійного становлення тренера: Монографія — Луцьк: Волинська обл. друкарня, 2006. — 444 с.
7. *Генов Ф.* Психология управления: основные проблемы Пер. с болг. П. Г. Васильев; Общ. ред. Б. Ф. Ломов. — М.: Прогресс, 1982. — 422 с.
8. *Дафт Р. Л.* Менеджмент: Учебник / Пер. с англ. В. Вольского — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2002. — 829 с.
9. *Карамушка Л. М.* Психологія освітнього менеджменту: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. — К.: Либідь, 2004. — 422 с.
10. *Карамушка Л. М.* Психологія управління: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та ін-тів післядипломної освіти. — К.: Міленіум, 2003. — 342 с.
11. *Карамушка Л. М.* Психологія управління закладами середньої освіти: Монографія — К.: Ніка-центр, 2000. — 331 с.
12. *Козловська О. В.* Діагностика професійної компетентності педагогічних працівників: зб. тестів для керівників закладів освіти. — Т., 1999. — С. 14–17.
13. *Лушин П. В.* Личностные изменения как процес: теория и практика. — Одесса: Аспект, 2005. — 334 с.
14. *Москальов М. В.* Про необхідність підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: Наук. праці / Редкол.: М. Ф. Головатий (голов. ред.) та ін. — К.: МАУП, 2007. — Вип. 1. — С. 214–217.
15. *Москальов М. В.* Психологічні особливості підготовки майбутніх менеджерів до контролюючої діяльності в умовах організаційних змін // Коломінські читання: Матеріали II Міжнар. наук. форуму, присвяч. пам’яті д-ра психол. наук, проф. Н. Л. Коломінського, м. Київ, МАУП, 19 лютого 2008 р. / Редкол.: М. Ф. Головатий (голов. ред.), О. Л. Туриніна (відп. ред.) та ін. — К., 2009. — С. 425–430.
16. *Орбан-Лембрик Л. Е.* Психологія управління: Посібник. — К.: Академвидав, 2003. — 567 с.
17. *Пути А. Л.* Проблема личности в психологии спорта: Лекция для слушателей фак. повышения квалификации. — М.: ГЦОЛИФК, 1980. — 28 с.

18. *Семиченко В. А.* Проблемы мотивации поведения и деятельности человека: модульный курс психологи. Модуль “Направленность”: лекции, практические занятия, задания для самостоятельной работы для преподавателей и студентов. — К.: Миллениум, 2004. — 521 с.
19. *Фатхутдинов Р. А.* Инновационный менеджмент: Учеб. для студ. вузов, обучающихся по эконом. и техн. спец. и направлениям. — М.: Интел–Синтез, 2000. — 615 с.
20. *Федосова Г. Л.* Особливості ділового спілкування в організації в умовах соціально-економічних змін // Актуальні проблеми психології: Зб. наук. праць / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки; Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України. — К., 2005. — Ч. 16. — С. 58–61.