

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



# **НАУКОВІ ПРАЦІ МАУП**

*Засновано у 2001 р.*

**Випуск 1(28)**

Київ  
ДП "Видавничий дім "Персонал"  
2011

УДК 330-339; 321.7; 159.9  
ББК 65.9(4УКР)29-2я43  
М58

### Редакційна колегія

*Подолька А. М.*, д-р юрид. наук — головний редактор  
*Головатий М. Ф.*, д-р політ. наук, проф. — заступник головного редактора  
*Ігнатченко А. А.*, канд. техн. наук — відповідальний редактор

#### Політичні науки

Антонюк О. В., д-р політ. наук, проф., Бабкіна О. В., д-р політ. наук, проф., Бідзюра І. П., д-р політ. наук, Варзар І. М., д-р політ. наук, проф., Головатий М. Ф., д-р політ. наук, проф., Гончаренко О. М., д-р іст. наук, Піляєв І. С., д-р політ. наук, Хижняк І. А., д-р іст. наук, проф., Шуба О. В., д-р політ. наук, проф.

#### Економічні науки

Захожай В. Б., д-р екон. наук, проф., Дахно І. І., д-р екон. наук, проф., Дмитренко Г. А., д-р екон. наук, проф., Куроченко О. В., д-р екон. наук, проф., Піла В. І., д-р екон. наук, проф., Радзівський О. І., д-р екон. наук, Федоренко В. Г., д-р екон. наук, проф., Шостак Л. Б., д-р екон. наук, проф., Швець В. Я., д-р екон. наук, проф., Баєва О. В., д-р біол. наук, проф.

#### Психологічні науки

Балл Г. А., д-р психол. наук, проф., Лігоцький А. О., д-р пед. наук, проф., Ложкін Г. В., д-р психол. наук, проф., Приходько Ю. О., д-р психол. наук, проф., Синьов В. М., д-р пед. наук, проф., Чернуха Н. М., д-р пед. наук, проф., Чуприков А. П., д-р мед. наук, проф.

#### Юридичні науки

Александров Ю. В., канд. юрид. наук, проф., Ануфрієв М. І., д-р юрид. наук, проф., Бородин І. Л., д-р юрид. наук, проф., Бандурка О. О., д-р юрид. наук, проф., Корнієнко М. І., канд. юрид. наук, проф., Курко М. Н., канд. юрид. наук, доц., Марчук В. М., д-р юрид. наук, проф., Подолька А. М., д-р юрид. наук, Юлдашев О. Х., д-р юрид. наук

*Рекомендовано до друку Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 1 від 26 січня 2011 р.)*

#### Міжрегіональна Академія управління персоналом.

М58 Наукові праці МАУП / редкол.: А. М. Подолька (голов. ред.) [та ін.]. — К. : МАУП, 2001. — Вип. 1(28). — К. : ДП «Вид. дім «Персонал», 2011. — 212 с.: іл. — Бібліогр. в кінці ст.

У збірнику наукових праць публікуються статті науковців, які займаються проблемами розвитку економіки, політології, психології і права.

Для науковців, викладачів, студентів, а також усіх, кого цікавить розвиток науки в Україні.

*Збірник «Наукові праці МАУП» зареєстровано Державним комітетом інформаційної політики, телебачення та радіомовлення України (свідоцтво від 11.04.02 за № 6048, серія КВ) як наукове видання, в якому висвітлюються результати наукових досліджень в галузях економіки, політології, соціології, психології, права, матеріалів наукових конференцій.*

*Вищою атестаційною комісією України «Наукові праці МАУП» визнано як фахове видання з політичних наук (за постановою Президії ВАК України № 1-05/4 від 26 травня 2010 р.).*

**ББК 65.9(4УКР)29-2я43+67.9(4УКР)я43**

© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2011  
© ДП «Видавничий дім «Персонал», 2011

## ЗМІСТ

### ПОЛІТИЧНІ НАУКИ

#### **Шайгородський Ю. Ж.**

Міф як інтегрована форма політичної свідомості..... 5

#### **Дікарев О. І., Луцишин З. О.**

Інституалізація дипломатії в гео економічному та енергетичному вимірі Євразії..... 9

#### **Гольцов А. Г.**

Геостратегія держав світу: основні рівні і типи ..... 21

#### **Дікарев О. І., Хоанг Динь Чай**

Дипломатії Ірану в маркетингових стратегіях ..... 27

#### **Медвідь Ф. М.**

Стратегічне партнерство України і Польщі в умовах багатопольярного світу ..... 33

#### **Харебава Л. Д.**

Проблеми зміцнення демократії у контексті міжнародно-правового співробітництва на сучасному етапі..... 39

#### **Морару А. А.**

Державно-правова організація системи державного управління: класичні і сучасні моделі ..... 44

#### **Тимошин В. В.**

Поняття форми державного контролю господарської діяльності у сучасній державно-правовій теорії..... 49

#### **Автенюк О. А.**

Державно-правові проблеми реформування системи управління вищою освітою: зміст і способи їх розв'язання ..... 54

#### **Неуєнг Куинь Май, Алмаши И. Н.**

Региональные стратегии принятия внешнеполитических решений и модернизации в Евразии ..... 59

#### **Хоанг Динь Чай**

Сотрудничество в основных парадигмах международных отношений: концепт институтов в реализме и либерализме ..... 68

#### **Гудов В. А.**

Стратегія розвитку міжнародних відносин на прикладі аварії на Чорнобильській АЕС ..... 74

#### **Алексейченко О. В.**

Війна як специфічний феномен у міждержавних відносинах..... 79

### ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

#### **Юсеф Н. Н.**

Енергетична співпраця України з країнами Близького Сходу..... 85

#### **Ейсмонт В. В.**

Концептуальний підхід до класифікації форм власності..... 94

#### **Ейсмонт В. В.**

Інституціональна система власності як фактор економічного розвитку ..... 101

#### **Медвідь Я. Ф., Ніколаєва Я. І.**

Державне управління інвестиційною діяльністю в Україні ..... 107

#### **Бедрадіна Г. К.**

Визначення рівня якості менеджменту на туристичному підприємстві..... 113

#### **Феїм Брава**

Класифікація та основні характеристики міжнародних фінансових стратегій транзитивного типу ..... 119

#### **Гусейнов М. Й. огли**

Концептуальні підходи до управління організаційними змінами промислового підприємства..... 125

#### **Гусейнов М. Й. огли**

Теоретичні аспекти організаційних змін підприємства..... 131

### ПРАВОВІ НАУКИ

#### **Зарудний Є. О.**

Щодо питання про правовий статус спеціалізованої вченої ради ..... 138

#### **Білоус А. О., Автенюк О. А.**

Державно-правове забезпечення розвитку системи вищої освіти в Україні: сучасний стан і перспективи ..... 141

#### **Соловійова А. М.**

Психологічна залежність у контексті кримінального права ..... 146

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Наукові праці МАУП, 2011, вип. 1(28), с. 125–130

*Врахування та ефективне використання фактора організаційних змін сприяє досконалішому управлінню промисловим підприємством.*

Майбутнє сучасних підприємств залежить від їхньої здатності управляти змінами — це стійка і постійна умова для всіх підприємств та організацій. Ефективно працюючі менеджери зобов'язані сприймати управління змінами як одну з головних, а не другорядних функцій. Разом з тим не всі підприємства в змозі успішно здійснювати необхідні перетворення, не всі з них мають потенціал для адаптації і зміни всередині організації.

Концептуальний аспект управління організаційними змінами виражається в баченні й визначенні сутності основного поняття — управління організаційними змінами. Серед існуючих концептуальних підходів до управління організаційними змінами підприємства стержневим є підхід, що розглядає процеси управління організаційними змінами як процеси управління розвитком підприємства і концепцію Ф. Гуїяра та Дж. Н. Келлі як основну.

На підставі ґрунтовного аналізу теоретичних засад, концепцій управління організаційними змінами, аналізу за елементами процесів організаційних змін та тенденцій управління ними пропонуються наступні концептуальні положення управління організаційними змінами.

1. Управління організаційними змінами підприємства відповідає процесам його розвитку і зумовлює зміну його економічного стану. Критеріями управління організаційними змінами є стійкість фінансово-економічного стану підприємства, підвищення ефективності його діяльності, наявність процесів зростання та інноваційного розвитку.

Контроль за організаційними змінами має відбуватися за певними критеріями, вибір яких обумовлений цілями, стратегією та політикою підприємства.

Критерій стійкості фінансово-економічного стану є вагомим для акціонерів, керівників, персоналу підприємства. Якщо підприємство прагне вижити і процвітати в умовах дії найрізноманітніших факторів, то при прийнятті рішень щодо організаційних змін необхідно мати глобальне бачення фінансових проблем.

Критерій ефективності діяльності відображає економічні цілі підприємства, пов'язані із забезпеченням і максимізацією прибутку. На практиці використовується ряд показників ефективності: наприклад, продуктивність, ефективність, норма прибутку, використання ресурсів, плинність кадрів, кількість невиходів на роботу, якість, моральний стан і задоволеність працівників. Для спрощення можна виокремити два основних критерії ефективності, які розкриватимуть усі інші подібні критерії: продуктивність та ефективність.

Продуктивність — це здатність організації забезпечувати необхідну кількість і якість продукції відповідно до вимог зовнішнього середовища. Показниками продуктивності можуть бути прибуток, обсяг продажів, ринкова частка, кількість оброблених документів, обслужених клієнтів і т. д. Ці показники безпосередньо визначають результати діяльності організації, якими користуються покупці та клієнти.

Ефективність організації — це відношення “виходів” до факторів, що вводяться [1, 43]. Показники ефективності можуть включати такі складові: вартість одиниці продукції, втрати і збитки, час простою, витрати на одного клієнта, вартість оренди та ін. Показники ефективності обов'язково обчислюються у вигляді відношення прибутку до витрат, обсягу виробництва або часу.

Основним показником ефективності діяльності є прибуток підприємства, що забезпечує простоту та практичність даного критерію. По-перше, керівники і менеджери підприємства краще ознайомлені із виміром прибутку на основі бухгалтерського обліку. По-друге, економічний прибуток дає можливість оцінити діяльність підприємства за окремий період часу.

Критерій зростання відповідає за збільшення підприємства, що реалізується через зростання обсягів продажу продукції, зростання частки ринку, зростання асортименту продукції, що виробляється, чисельність персоналу.

Критерій інноваційного розвитку управління організаційними змінами спирається на попередній досвід підприємства, додаючи до нього "щось" (і за рахунок цього додавання), що спрямовує процес діяльносного розвитку (нагромадження) досвіду в майбутнє.

2. Засоби організаційних змін відображають архітектуру процесів їх реалізації і розкривають чотири взаємообумовлених елементи:

- рефреймінг — новий погляд на підприємство, що реалізується у виробленні перспективи;
- реструктуризація — процес структурних змін, результатом якого є підвищення ефективності діяльності підприємства для досягнення конкурентоспроможності на ринку;
- ревіталізація — процес зростання шляхом установлення зв'язку з навколишнім середовищем;
- оновлення — пов'язано з перетворенням духу підприємства через забезпечення робітників новими знаннями.

Увесь комплекс методів та засобів у процесі організаційних змін (рефреймінг, реструктуризація, ревіталізація, оновлення) формують інструментарій управління розвитком підприємства. У моделі організаційних змін Ф. Ж. Гуїяра і Д. Н. Келлі елементи змін розташовані у визначеній послідовності, від рефреймінгу до оновлення, і відображають модель управління змінами. Разом з тим процеси змін на практиці залежно від цілей, стратегій та політики підприємства, об'єктів змін можуть проходити послідовно, одночасно або окремо.

3. Вироблення стратегічних перспектив має ґрунтуватися на систематичному дослідженні організаційних змін, що зменшує рівень невизначеності при прийнятті управлінських рішень через переробку та накопичення інформації за результатами аналізу й оцінки передумов організаційних змін, їх характеру та впливу на ефективність діяльності.

Інформація для систематичного дослідження має відповідати критеріям об'єктивності, цілеспрямованості, обґрунтованості, результативності тощо. Систематичний моніторинг та контроль ґрунтуються на використанні розрахункових способів і прийомів економічного аналізу, економіко-математичних методів, що забезпечує точність, оперативність та достовірність.

4. Успішність реалізації управлінських дій залежить від готовності підприємства, яку визначає ставлення персоналу управління підприємства до перетворень, його знання та досвід.

Роль професійних компетенцій керівників, їх здатності до ефективного управління організаційними змінами характеризується зростаючим стратегічним характером, який проявляється у вмінні долати складні ризикові ситуації, прогнозувати майбутні тенденції.

Стан готовності обумовлений процесами оновлення, самоорганізації управлінського персоналу та відповідає якостям організованості, компетентності та зацікавленості.

5. З огляду на взаємообумовленість об'єктів організаційних змін, що відбуваються на підприємстві, та необхідність дотримання принципу системності в управлінських діях інструментарій стратегічного управління охоплює всі підсистеми підприємства і носить комплексний характер.

Концептуальне бачення розвитку підприємства поєднує використання інструментарію рефреймінгу, реструктуризації, ревіталізації, оновлення і спрямовує управління підприємством на досягнення фінансово-економічної стійкості, ефективності діяльності, зростання та інноваційного розвитку. Тому є необхідним визначення комплексу заходів за напрямками стратегічних змін та аналітичного інструментарію управління процесами їх реалізації.

Дотримання стратегічної спрямованості змін забезпечує аналітичний інструментарій. Принцип системності узгоджує показники, методи аналізу й оцінки перебігу організаційних змін, факторів їх реалізації, тенденцій управління, стану готовності управлінського персоналу і контролю за визначеними критеріями.

Таким чином, наведена концепція управління організаційними змінами акцентує увагу на комплексі стратегічних заходів та аналітичному інструментарії, що базуються на принципі системності щодо повного охоплення об'єктів організаційних змін, засобах їх реалізації — рефреймінгу, реструктуризації, ревіталізації, оновлення та доведення необхідності й доцільності виокрем-

лення та оцінювання стану готовності підприємства до організаційних змін.

Саме готовність є передумовою процесів ефективного управління організаційними змінами. Однак ця тема найменш досліджена в сучасній теорії та практиці управління організаційними змінами. Найбільш розповсюдженими є висвітлення питань управління конфліктами та опору змінам.

При цьому, як зазначає теорія менеджменту, а практика засвідчує [166], головні передумови відновлення пов'язані з людиною: залучення всіх членів організації, насамперед тих, хто поділяє і підтримує їхні цілі та нові цінності, хто готовий до ризику; їх своєчасне навчання, що дає їм змогу здійснити процес відновлення; гарантії зайнятості і просування вперед (масові звільнення виправдані тільки в умовах гострої кризи).

Старший віце-президент *The Boston Consulting Group*, автор відомої книги [45] Дж. Д. Дак підкреслює: “Організаційні зміни можуть мати успіх тільки в тому випадку, якщо емоційним і поведінковим аспектам приділяється уваги не менше, ніж виробничим”. На думку М. Біра й Н. Норія [2], важливою частиною управління зміною є фокусування на неформальних відносинах, або м'яких сферах, в організації, щоб гарантувати, що основна маса переживань членів організації пов'язана із підтримкою цілей, завдань, стратегій і політики організації. По суті справи, успіх або крах організації забезпечують скоріше неформальні, ніж формальні відносини. Ключем до успіху є гарантія постійного і послідовного “притримування” одних до інших.

За останні десятиліття на Заході було розроблено безліч моделей змін, опору й готовності до них колективу, більшість з яких перетинаються і мають схожі характеристики. Одна з популярних — концепція “п'яти повідомлень” — була розроблена у 1999 р. А. Арменакісом (А. А. *Armenakis*) і його колегами С. Харрісом (S. G. *Harris*) та Х. Філдом (H. S. *Field*) [12]. Створенню методу Арменакіса передувало багаторічне дослідження, тож він став об'єктивним результатом вивчення готовності співробітників до змін.

А. Арменакіс, С. Харріс і Х. Філд ототожнюють готовність із упевненістю персоналу, ставленням лідерів до змін, оцінювання персоналом стану підприємства, адекватністю змін стану підприємства, особистісними стимулами і мотивами. Готовність у їхньому розумінні — це стан організації, обумовлений мотиваційними і поведінковими чинниками. Крім того, як недолік даного підходу доцільно зазначити, що запитальник, за-

пропонований у роботі [13], відображає ймовірність підтримки з боку персоналу організаційних змін.

Дж. Д. Дак для оцінювання схильності організації до змін запропонувала і подала в роботі [5] спеціальний інструмент, який назвала “Готовність — Бажання — Здатність” (*Ready — Willing — Able — RWA*) [5, 150]. Обстеження дає змогу виявити конкретні проблеми, що вимагають особливої уваги і спрямовані на три ключові аспекти стану організації:

1. Готовність змінюватися. Чи розуміє організація причини необхідності змін? Чи відомо персоналу про труднощі, з якими зіштовхнулася організація? Чи розуміють вони, що підприємство недостатньо ефективно?
2. Бажання змінюватися. Чи достатньою мірою персонал стурбований існуючим станом справ і/або перспективами, щоб бажати змін? Чи знають люди, що їм потрібно змінити і яких навичок набути? Чи впевнені вони у правильності оголошених планів? Чи всі готові?
3. Здатність змінюватися. Чи впевнені люди в тому, що організація має в розпорядженні досвід і засоби, необхідні для здійснення змін? Чи впевнені вони у власних силах? Чи впевнені вони в тому, що у керівництва є бажання і можливість провести їх через перетворення?

Дж. Д. Дак розкриває готовність через чинники рефреймінгу організації і пов'язує із розумінням, усвідомленням, інформованістю персоналу та їх ставленням до процесів змін. Разом з тим спостерігаються деякі неточності й повторення у формулюванні та спрямованості питань. Так, перегукуються питання блоку “готовності” і “бажання”, і ті й інші відображають усвідомлення персоналом необхідності в організаційних змінах.

Таким чином, підходи А. Арменакіса й Дж. Д. Дак більшою мірою орієнтовані на виявлення неформальних чинників організаційних змін, що є недостатнім, тому що управління організаційними змінами — це політика управлінського персоналу [11], яка обов'язково повинна відображатися в концепції, стратегії, планах, положеннях та інших адміністративно-розпорядничих документах підприємства.

Термін “готовність” не має достатнього наукового обґрунтування, але на сьогодні усе більше й більше є затребуваним. Враховуючи відсутність точного єдиного розуміння поняття готовності, у рамках даного дослідження автор пропонує його

уточнити і на цій основі сформувавши запитання для оцінювання готовності до організаційних змін.

У контексті дослідження готовність слід розглядати як стан підприємства, що характеризується наявними умовами і можливостями до реалізації змін. Визначальними чинниками такого стану є наявність очікувань, усвідомлення цілей, наявність здібностей, потенціалу, що пов'язаний та зумовлює стан готовності із суб'єктною складовою підприємства. Виходячи із цього, підхід щодо оцінки готовності підприємства до реалізації змін доцільно формувати на основі виокремлення суб'єктної складової – ступеня готовності до змін персоналу управління – і визначення складу характеристик за ознаками: організованості (наявність організаційного забезпечення), зацікавленості (дієвість стимулів та мотивів) і компетентності (наявність здібностей, навичок, вмінь та досвіду) управлінського персоналу (рис. 1).

Організованість персоналу управління фактично визначається рівнем організаційного забезпечення процесів організаційних змін, що виражається наявністю планів організаційного розвитку та планів змін; узгодженістю планів кожного підрозділу з планами розвитку підприємства; наявністю робочих груп, потрібних для проведення комплексних заходів з організаційних змін, необхідної документації, системи безперервного навчання управлінського персоналу, системи оцінювання процесів змін, інформованістю управлінського персоналу про реалізацію ор-

ганізаційних змін та про вплив організаційних змін на результати діяльності підприємства.

Зацікавленість персоналу управління може як посилювати організаційні зміни, так і їм протистояти, оскільки залежить від особистісних особливостей управлінців, специфіки відносин, що встановлюються між ними. Зацікавленість персоналу виявляється у підтримці планів керівництва, причетності управлінського персоналу до реалізації цілей розвитку підприємства, готовності до кардинальної зміни своєї нинішньої ролі й/або обов'язків для того, щоб допомогти підприємству вижити і розвиватися, відсутності прихованих особистісних мотивів (інтересів), наявності стимулів до праці (професійне зростання, здобуття досвіду, знань та ін.) у ході змін, задоволеності персоналу управління результатами праці, його визнанням і винагородою, врахуванні ініціатив управлінського персоналу щодо реалізації організаційних змін, можливостях отримання вигод за рахунок соціального пакета.

Компетентність передусім будується на принципах самоорганізації персоналу управління й визначається: кваліфікацією персоналу управління, лідерськими якостями; здатністю діяти рішуче в інтересах підприємства; досвідченістю для розв'язання проблем, що стоять перед підприємством; забезпеченістю підрозділів інформаційними та матеріально-технічними засобами для вирішення завдань; наявністю засобів аналізу результатів реалізації організаційних змін та їх

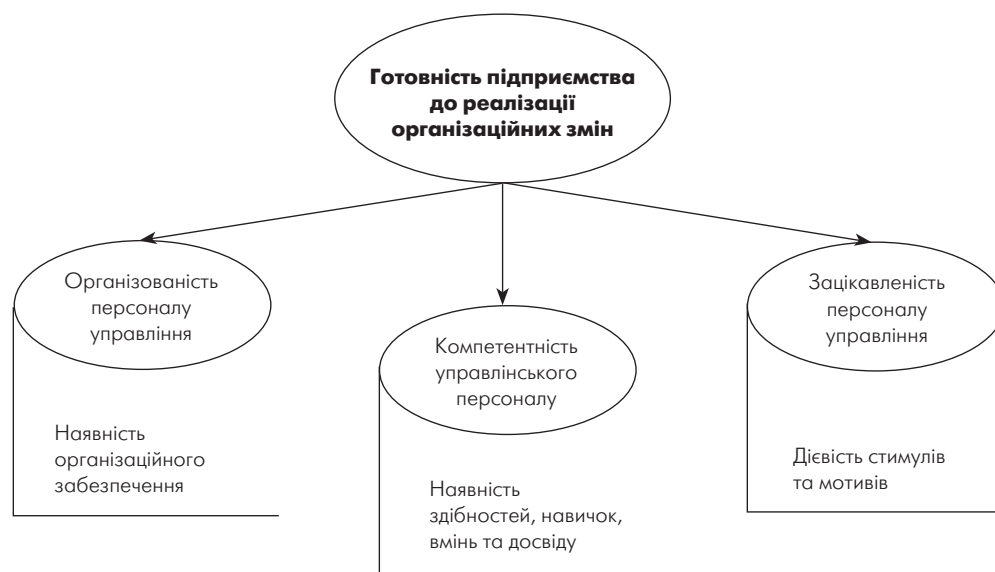


Рис. 1. Складові готовності підприємства до реалізації організаційних змін

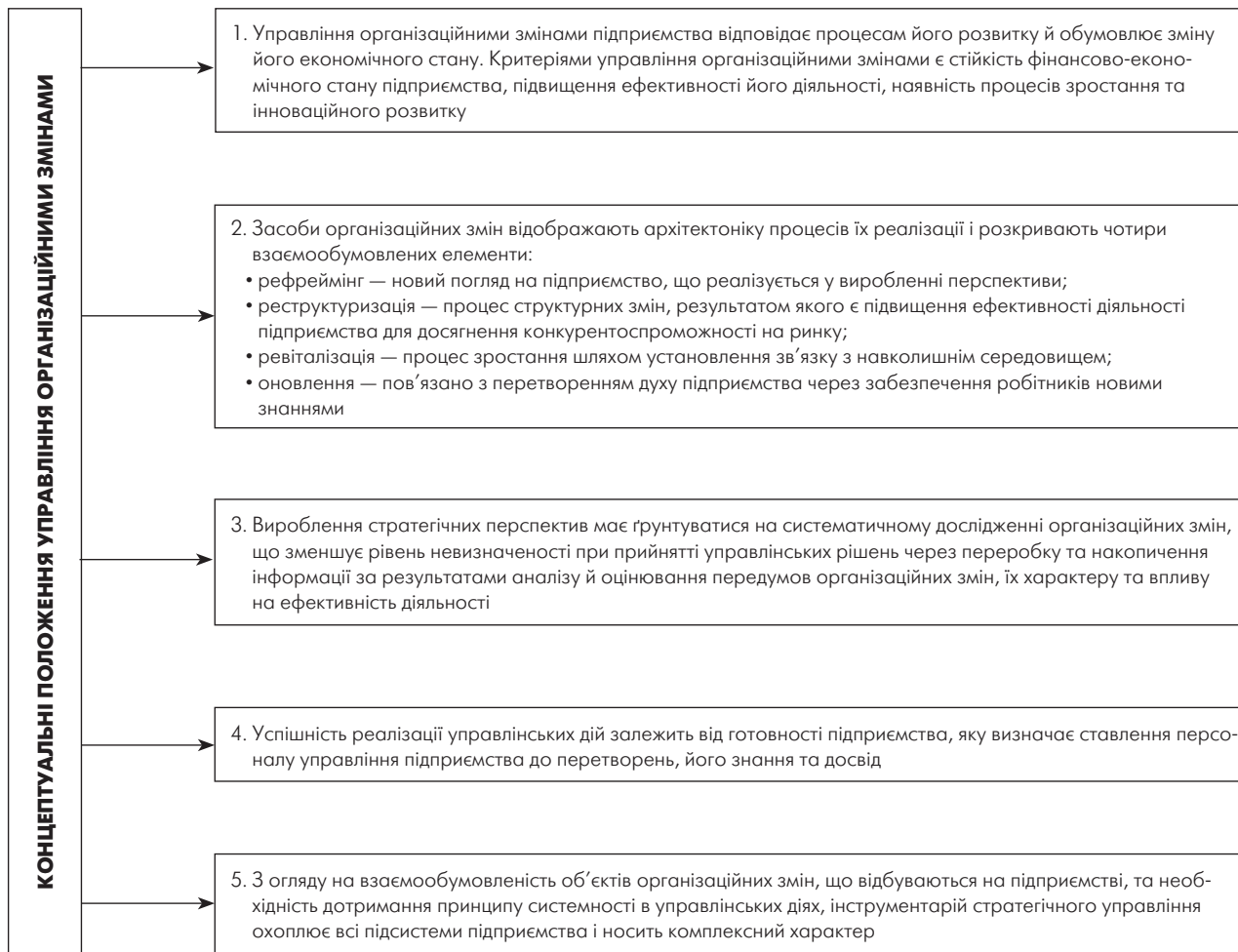


Рис. 2. Концептуальні положення управління організаційними змінами підприємства

використанням у діяльності управлінського персоналу; наявністю ідей; обміном між управлінським персоналом знаннями, ідеями, досвідом; наявністю системи з оцінювання компетенції управлінського персоналу на підприємстві; вмінням справлятися з непередбачуваними подіями.

Визначення ступеня готовності потребує обґрунтування методичного підходу: методу оцінювання, послідовності, показників та критеріїв.

Основні концептуальні положення управління організаційними змінами підприємства схематично подані на рис. 2.



## Література

1. Аистова М. Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. — М.: Альпина Паблишер, 2002. — 288 с.
2. Андреева Т. Е. Организационные изменения: сравнительный анализ основных концепций // Вестник Санкт-Петербург. ун-та. — 2004. — Вып. 2 (№ 16). — Сер. 8. — С. 33–50.
3. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учеб. для студ. по спец. и направлению "Менеджмент". — М.: Гардарики, 2000. — 292 с.

4. Грант Р. М. Современный стратегический анализ / Пер. с англ.; Под ред. В. Н. Фунтова. — 5-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — 560 с.
5. Дак Дж. Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. — М.: Альпина Паблишер, 2003. — 320 с.
6. Колтев Л. Н. Феномен творческой готовности в культуре как путь инновационного развития // Пробл. совр. экон. — 2006. — № 1(17). [Электронный ресурс] — Режим доступа к журн.: <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=21375>.

7. Психологическая энциклопедия / Под ред. Р. Корсини, А. Ауэрбаха. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2007. — 1096 с.
8. Словарь по профориентации и психологической поддержке. — Режим доступа к докум.: <http://vocabulary.ru/dictionary>
9. Триодин В. Е. История и теория социально-культурной деятельности. — СПб.: СПбГУП, 2000. — 248 с.
10. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации / Пер. с нем. Н. П. Береговой, И. А. Сергеевой. — М.: Книгописная палата, 2002. — 264 с.
11. Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Пер. с англ. Е. Нектерова; Поб. общ. ред. И. В. Андреевой. — СПб.: Питер, 2001. — 508 с.
12. Armenakis, A. A. Making change permanent: A model for institutionalizing change / A. A. Armenakis, S. G. Harris & H. S. Field // In W. Pasmore & R. Woodman (Eds.), Research in organization change and development. — 1999. — Vol. 12. — P. 97–128.
13. Armenakis A. A. Organizational Change Recipients' Beliefs Scale: Development of an Assessment Instrument / A. A. Armenakis, J. B. Bernerth, J. P. Pitts, H. J. Walker // The Journal of applied behavioral science. — 2007. — Vol. 43. — No. 4. — P. 481–505.

*Готовність персоналу до інноваційних та організаційних змін слід розглядати як стан підприємства, що характеризується наявними умовами і можливостями до реалізації змін. Стан готовності обумовлений процесами оновлення, самоорганізації управлінського персоналу та відповідає якостям організованості, компетентності та зацікавленості.*

*Готовность персонала к инновационным и организационным изменениям следует рассматривать как состояние предприятия, которое характеризуется имеющимися условиями и возможностями к реализации изменений. Состояние готовности обусловлено процессами обновления, самоорганизации управленческого персонала и отвечает качествам организованности, компетентности и заинтересованности.*

*Willingness of staff to the innovation and organizational change should be viewed as a enterprise' state, characterized by available conditions and abilities to implement changes. Condition of readiness caused by upgrade process and self-management, and corresponds to the quality of organization, competence and the personnel' interest of.*

Надійшла 10 лютого 2011 р.