

ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЕКТ ЯК ФОРМА РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Н.П.Стрілковська

*асистент кафедри психології і педагогіки
Національного технічного університету України
„Київський політехнічний інститут”*

У статті розкривається важливість впровадження і застосування інновацій у вищій школі. Розглядаються особливості інноваційної політики вищого навчального закладу, основні принципи, на яких мають ґрунтуватися впровадження і використання інновацій у вищій школі. Розкрито суть та основні ознаки інноваційного проекту, визначено комплекс заходів з реалізації інноваційного проекту у ВНЗ. Виділено, також, види відносин між учасниками інноваційного проекту у ВНЗ і проаналізовано їх особливості.

Ключові слова: інноваційний проект, інноваційна політика, інноваційні відносини.

Вища школа є одним із стратегічних ресурсів країни. Освіта – це пріоритетна галузь внутрішньої політики держави. Досягнення в області науки визначають динаміку економічного росту, рівень розвитку організацій і галузей народного господарства, а також місце країни в світовому співтоваристві. Це забезпечує її національну безпеку і рівноправну інтеграцію в світову економіку.

Вищі навчальні заклади (ВНЗ), як свідчить досвід, відіграють велику роль в інноваційних процесах. У розвинених країнах світу всі вищі навчальні заклади проводять активну інноваційну політику і прагнуть мати високий інноваційний рейтинг. Адже це галузь, в якій працює більша частина вчених країни, де навчаються майбутні професійні кадри національної економіки, готується нове покоління вчених. На жаль, комерціалізація системи вищої освіти в Україні породила таке негативне явище, як зниження якості освіти. Нові економічні реалії створили умови для виникнення мережі малих ВНЗ та їхніх філіалів у невеликих містах країни. З одного боку, це робить вищу освіту більш доступною, а з іншого – в таких ВНЗ, як правило, відсутні належні науково-педагогічне і навчально-методичне забезпечення. Згідно опублікованих даних лише половина існуючих ВНЗ III-IV рівнів акредитації ведуть реальну науково-дослідну роботу [3].

Це суттєво знижує якість і конкурентноздатність вищої освіти країни.

У сучасній економічній літературі різним аспектам теорії й практики інноваційної політики приділяється значна увага. Проблеми інноваційного менеджменту розглянуті в численних дослідженнях вітчизняних і зарубіжних учених, оскільки, що цей напрям досліджень є дуже актуальним. Останнім часом почали з'являтися роботи вітчизняних вчених,

присвячені дослідженню соціальних аспектів інноваційної діяльності. Варто виділити серед них таких авторів, як Астахова О.В. [3], Николаєнко С.М. [11], Карамушка Л.М. [14], Федосова Р.Н. [9].

Незважаючи на наявність великої кількості публікацій на цю тему, аналіз їх показує, що не всі аспекти досліджені належним чином через складність і багатогранність проблеми. Особливо це стосується досліджень прикладного і методичного характеру щодо інноваційної політики ВНЗ, яка є одним із інструментів управління інноваціями в організації. Саме тому *метою* дослідження був обраний теоретичний аналіз формування інноваційної політики вищого навчального закладу та здійснення ним інноваційної діяльності шляхом реалізації інноваційних проектів.

У даній роботі об'єктом дослідження є інноваційна діяльність вищого навчального закладу.

Предметом дослідження – особливості реалізації інноваційного проекту у вищому навчальному закладі.

Завдання дослідження: 1) дослідити особливості інноваційної політики ВНЗ, а також основні принципи, на яких мають ґрунтуватися впровадження і використання інновацій у вищій школі; 2) розкрити суть та основні ознаки інноваційного проекту, визначити комплекс заходів з реалізації інноваційного проекту у ВНЗ; 3) виділити види відносин між учасниками інноваційного проекту у ВНЗ і проаналізувати їх особливості.

Більшість сучасних авторів розглядають інноваційну політику як інструмент управління, а саме: як сукупність цілей, завдань, засобів, способів, методів, пріоритетів, напрямків, орієнтирів розвитку організації, способів досяг-

нення цілі, загальне керівництво до дій і прийняття рішень співробітниками організації.

Сутність політики, зокрема інноваційної, розглядається через поведінку персоналу в організації, тому мають досліджуватися і різні аспекти відносин, які складаються між співробітниками організації при виборі і реалізації напрямків розвитку, прийнятті управлінських рішень. Особливо це важливо в області інноваційного менеджменту, тому що від поведінки і настрою кожного співробітника залежить його здатність і готовність до творчої праці – важливої складової інноваційного потенціалу.

Інноваційна діяльність – це діяльність, спрямована на переведення об'єкта, його структури і функціонування на якісно новий рівень. В психологічному аспекті головні інновації в освіті пов'язані перш за все із зміною індивідуальної свідомості людей і суспільної свідомості. Для ринкових відносин є характерним те, що змінюється тип людських відносин – солідарність і взаємодопомога витісняються суперництвом, конкуренцією.

Інноваційна діяльність ВНЗ полягає у виконанні комплексу завдань. Зокрема, вони мають здійснювати фундаментальні та прикладні дослідження; розробляти зміст прогресивних освітніх програм, які випереджають по знаннях і навичках існуючі потреби; займатись пошуком нових освітніх технологій; повному керувати навчальним процесом і своєю діяльністю [9]. Окрім того, актуальне завдання системи вищої освіти України, кожного науково-педагогічного працівника полягає у тому, щоб зробити все можливе для стабілізації ситуації в суспільстві, переходу від дискусій до конструктивної, ефективної праці для формування в молоді таких якостей як:

- прагнення до навчання впродовж всього життя;
- постійний пошук найкращих шляхів розв'язання життєвих проблем;
- готовність своєю учінневою, а потім фаховою працею закласти фундамент власного соціального успіху і зробити внесок у громадську, державну справу [11].

На думку фахівців у галузі вищої освіти, ВНЗ як суб'єкт інноваційних відносин має забезпечувати збереження своєї провідної освітньої діяльності, періодично змінюючи свої змістовні і формальні характеристики, пристосовуючись до змін у житті суспільства [9].

У ВНЗ, як і в будь-якій іншій організації, слід розрізняти зовнішню і внутрішню інноваційну політику.

Зовнішня інноваційна політика – загальна лінія поведінки організації на ринку, яка визначає пріоритетні інноваційні проекти і ве-

де до підвищення рівня її розвитку. Зовнішня інноваційна політика ВНЗ являє собою загальну лінію поведінки і характеризується якістю відносин із зовнішнім світом. Будь-яка діяльність ВНЗ тісно пов'язана з державною політикою в сфері освіти, інновацій, економічного розвитку і господарюючими суб'єктами – основними замовниками і споживачами результатів інноваційної діяльності ВНЗ. У сучасних умовах інноваційні відносини вищої школи з державою складаються, в першу чергу, з приводу вибору інноваційної моделі фінансування їх діяльності.

Внутрішня інноваційна політика – регулювання поведінки персоналу, націленого на інновативний тип розвитку організації. Людський фактор, людський потенціал відіграє значну роль в здійсненні цього процесу. Жодна інновація не може бути реалізована, якщо вона не спирається на власну творчість мас або викликає неприйняття і відсіч. „Якщо в поведінці персоналу переважають пасивні, конфліктні, закриті, стихійні, байдужі відносини – це не сприяє інноваційній активності. І навпаки – відкриті, конструктивні, толерантні відносини створюють в колективі атмосферу творчості, взаємної підтримки, турботи за майбутнє навчального закладу, в якому вони працюють і бажають працювати надалі” [9, 63].

Діяльність ВНЗ – це не тільки освітня діяльність, підготовка та перепідготовка кадрів, але й залучення дотичних сфер господарювання і життєдіяльності суспільства в багатьох його компонентах. Отже освітній заклад є суб'єктом різних видів діяльності – як освітньої, так і неосвітньої. До неосвітньої діяльності відносять такі її види, як наукова, управлінська, фінансова, маркетингова. Виховна діяльність виступає органічною складовою всіх перелічених видів діяльності [13].

Оскільки головною специфікою ВНЗ є провідний характер освітньої діяльності, це накладає на інноваційні зміни у ньому деякі обмеження.

Методологічні обмеження. Перше обмеження викликано наявністю принципу неперервності освіти (послідовність її рівнів і ступенів) і принципу універсальності освіти (навчання всіх людей незалежно від їхніх індивідуальних соціальних, расових відмінностей, місця проживання, стану здоров'я, рівня попередньої освіти).

Друге обмеження зумовлене наявністю внутрішнього протиріччя у самій освіті. З одного боку, освіта є сферою розповсюдження наукових знань, творчого пошуку, ствердження нового; з іншого боку – освіті притаманний консерватизм, оскільки повторення і відтворення репродуктивного характеру є запорукою збереження соціуму. Передача культурних

норм і мінімуму загальнообов'язкових знань є обов'язковими для розвитку суспільства.

Соціально-економічні обмеження. По-перше, освіта є галуззю комплексних і довгострокових соціально-економічних наслідків будь-якої політики, які не відразу проявляються. По-друге, освіта – це галузь значної кількості неопуклих в короткостроковому і вартісному відношенні інновацій, галузь довгострокового інвестування. По-третє, в умовах ринку інноваційні цикли характеризуються короткотривалістю, у той час коли освітні цикли мають довготривалий характер.

Якщо не враховувати вплив вказаних обмежень на інноваційну політику в освіті, це може призвести до того, що інновації збиватимуть відтворення освіти з режиму творчості і перетворень на режим адаптації і виживання. Більш того, політика перманентних інновацій породжує хаос в системі освіти, веде до її розпаду.

Важливо відрізнити інноваційну політику від науково-технічної політики вищого навчального закладу. Науково-технічна політика охоплює лише наукову діяльність, а інноваційна – всі види діяльності вищого навчального закладу, відповідає за його розвиток, підвищення конкурентоздатності [10]. Вищевикладене дозволило виділити ряд принципів *зовнішньої* інноваційної політики вищої школи, серед яких основними є:

- єдність управління науковими й освітніми процесами та їхня спрямованість на економічний, соціальний і духовний розвиток суспільства;
- об'єднання державного регулювання й самоврядування;
- формування інноваційних проектів з пріоритетних напрямків досліджень, обумовлених державною і регіональною політиками щодо інноваційного розвитку і науково-технічних досліджень;
- підтримка провідних вчених, наукових колективів, наукових і науково-педагогічних шкіл, здатних забезпечити випереджальний рівень освіти і наукових досліджень, розвиток науково-технічної творчості молоді;
- проведення повного циклу досліджень і розробок, що закінчуються реалізацією готових послуг і продукції;
- підтримка підприємницької діяльності в науковій сфері;
- інтеграція науки і освіти в міжнародне співтовариство;
- формування мережевих структур при організації інноваційної й наукової діяльності [12].

Що стосується *внутрішньої* інноваційної політики ВНЗ то вона має формуватися і здійснюватися на основі наступних принципів:

- безперервний розвиток інноваційного потенціалу організації, необхідного для реалізації інновацій;
- комплексне здійснення інновацій, при якому всі види інновацій тісно пов'язані між собою;
- створення структурного підрозділу, який відповідає за формування і реалізацію інноваційної політики, стратегії;
- мобілізація науково-педагогічного колективу, максимальне використання фінансових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів;
- матеріальне, моральне і соціальне стимулювання інноваційної активності;
- врахування ризиків.

Інноваційна політика як інструмент управління розвитком будь-якої організації є вирішальним фактором інноваційної діяльності, одним із важливих елементів інноваційного процесу у вищій школі, що реалізується через інноваційні проекти.

Інноваційний проект – основна форма організації інноваційної діяльності і реалізації інноваційної політики вищого навчального закладу. Це комплекс заходів в рамках повного інноваційного циклу, спрямований на створення конкретного інноваційного продукту чи послуги. В сучасному розумінні проект – це те, що змінює наш світ. Інноваційний освітній проект – це проект, реалізація якого дозволить створити нові або модернізувати існуючі навчальні технології, продукти, обладнання, навчально-методичне забезпечення і засоби інформатизації навчально-освітнього процесу, структурні та інфраструктурні нововведення в сфері освіти, а також надавати нові освітні послуги і готувати спеціалістів, яких потребує ринок праці.

Інноваційний науковий проект – це проект, реалізація якого дозволить створити нові чи модернізувати існуючі науково-технічну продукцію, технології чи послуги.

Основними ознаками інноваційного проекту є:

- наявність кінцевого продукту або послуги;
- тиражування продукції або послуги як самим розробником так і іншими закладами, організаціями і приватними особами;
- ідентифікація результатів виконання проекту у вигляді продукції і об'єктів інтелектуальної власності відповідно до встановленого законодавством

України порядку з фіксацією прав розробників на ці результати.

Основними етапами повного інноваційного циклу мають бути наступні:

- фундаментальні і пошукові дослідження;
- стратегічні маркетингові дослідження;
- прикладні дослідження;
- створення документації і дослідного зразка, технології, методики;
- організація виробництва і підготовка персоналу, ліцензування і сертифікація послуг, методик, обладнання, персоналу;
- серійне виробництво, тиражування послуг;
- реалізація продукції, послуг;
- трансфер продукції, послуг.

Для ВНЗ комплекс заходів в межах інноваційного проекту, спрямованого на створення конкретного інноваційного продукту або надання освітніх послуг має включати:

- забезпечення доступу до високоякісної освіти міжнародного рівня;
- реалізацію принципу „освіта без кордонів протягом усього життя”, у тому числі із застосуванням технологій e-Learning, а також широкого спектру різнорівневих програм, що адресовані людям різного віку, тощо;
- розвиток експорту української освіти;
- інвестування у розвиток кадрового потенціалу, зокрема організацію курсів підвищення кваліфікації для викладачів, спрямованим на підвищення комп’ютерної грамотності і ознайомлення з новітніми педагогічними технологіями [1; 6; 8];
- розширення професійної компетенції студентів шляхом розробки додаткових спецкурсів з урахуванням побажань роботодавців [2];
- налагодження партнерських зв’язків між ВНЗ і підприємством, спільне формування змісту навчальних програм або спецкурсів;
- використання мережевих технологій для підкріплення національного рейтингу університетів і укріплення їхнього міжнародного статусу, а також для розвитку партнерських взаємовідносин з державними і комерційними структурами [5; 7];

Процес реалізації інноваційного проекту супроводжується відповідними відносинами, які складаються між його учасниками. Для інноваційної діяльності характерні інноваційні відносини між суб’єктами і об’єктами управління.

Суб’єктами (носіями) інноваційних відносин вищої школи є члени суспільства,

соціальні групи, соціальні структури, які так чи інакше мають відношення до сфери освіти, науки, виробництва.

На рівні конкретного ВНЗ суб’єктами інноваційних відносин виступають його керівники, а також керівники структурного підрозділу, які відповідають за інноваційну політику. Об’єктами управління виступають, з одного боку, інноваційна діяльність, з іншого – усі працівники вищого навчального закладу.

У сфері освіти мають місце інноваційні відносини як об’єктивного, так і суб’єктивного характеру.

До *об’єктивних інноваційних відносин* відносяться: інноваційно-економічні; інноваційно-педагогічні; інноваційно-управлінські, в тому числі інноваційно-організаційні; інноваційно-фінансові, інноваційно-майнові.

Інноваційно-економічні відносини – основна ланка відносин в інноваційній сфері освіти. Вони характеризують відносини представників соціальної структури суспільства. Дослідження інноваційно-економічних відносин спрямоване на визначення мотивів поведінки людей через їхні матеріальні прояви.

Інноваційно-педагогічні відносини – відносини суб’єктів (викладачів і студентів) інноваційної діяльності, пов’язані з навчальним процесом та його забезпеченням, які складаються у зв’язку з його вдосконаленням. Вони наповнені навчанням і вихованням як сутністю цього процесу. Саме розробка змісту навчального процесу є тим конкретним і вкрай значущим видом освітньої діяльності, у якій формується генетична матриця соціуму. Тому інновації у цій сфері, яка є найбільш делікатною у зв’язку з її впливом на свідомість молоді, повинні відбиратися і вироблятися з особливою обережністю [4].

Інноваційно-управлінські відносини, включаючи інноваційно-організаційні, виникають між людьми у зв’язку з управлінням економічною складовою вищої освіти в області інноваційної діяльності. Завданням інноваційно-управлінських відносин у ВНЗ має бути грамотне формування і використання потенціалу всіх економічних відносин у ньому. Формальні міжособистісні відносини у ВНЗ встановлюються його організаційною структурою і вони не завжди співпадають з інтересами людей, які беруть участь у реалізації інноваційного проекту (частіше це професорсько-викладацький склад) і створенні необхідних умов для його реалізації (адміністративно-господарський персонал).

Характерною особливістю інноваційної діяльності є використання неформальних міжособистісних відносин між її учасниками. Використання ж неформальних відносин

уможлиблює врахування інтересів людей, задіяних в інноваційному проекті.

Інноваційно-організаційні відносини (розподіл праці, спеціалізація, кооперація праці) в межах ВНЗ пов'язані з організацією трудових відносин, для реалізації яких необхідні кадрові і матеріально-технічні (навчальні площі, обладнання, навчально-методична і наукова література) ресурси. Вони визначають внутрішню організацію праці науково-педагогічних працівників, адміністративно-управлінського персоналу і мають змінюватися разом із змінами в організації навчання.

Інноваційно-фінансові відносини виникають між людьми у зв'язку з необхідністю проведення фінансових операцій в інноваційній сфері освіти. Інновації в них виграють дуже важливу роль як для окремого навчального закладу, так і для всієї національної економіки. Комерційні інновації у вищій школі стикаються з некомерційною сутністю освіти і частково науки (фундаментальні дослідження) і можуть сприяти витісненню відповідного типу викладачів із середовища ВНЗ. З комерціалізацією освітньої і наукової діяльності змінюється тип людських відносин: на зміну солідарності і взаємодопомоги приходить конкуренція, що характерно для ринкових відносин. У свою чергу бюджетне фінансування інноваційної діяльності ВНЗ створює таку єдність, за якої в умовах солідарності людей сила і слабкість окремих ланок взаємно доповнюються, завдяки чому виграють, виживають і розвиваються всі [12].

Інноваційно-майнові відносини, або відносини власності в економічному розумінні, виникають між людьми з приводу операцій із власністю, майном, що використовується в інноваційному процесі. Встановлення даних відносин – це прерогатива держави. В сучасних умовах для багатьох ВНЗ України типовою проблемою є слабка матеріальна база, включаючи і майно інфраструктурних підрозділів.

Суб'єктивні інноваційні відносини поділяються на інноваційно-психологічні і інноваційно-моральні. *Інноваційно-психологічні* відносини, торкаються відчуттів, емоцій їхніх учасників і створюють психологічну атмосферу, яка відбиває психологію владних структур. Наприклад: очікування, терпіння, залишок довіри до влади з боку багатьох своїм потенціалом науково-педагогічних працівників стосовно справедливого розподілу обмежених ресурсів. *Інноваційно-моральні* відносини між людьми оцінюються з позиції добра і зла (наприклад: чесність, надійність соціальних зв'язків, справедливість владних структур тощо).

Зміни інноваційно-економічних відносин в вищій школі, які здійснюються на систе-

матичній науковій основі, прискорюють соціальний прогрес, інші ж види інноваційних відносин, особливо інноваційно-фінансові, інноваційно-управлінські, повинні сприяти такому прогресу.

На основі теоретичного аналізу проблеми були зроблені наступні висновки:

1. Інноваційна політика як інструмент управління розвитком будь-якої організації є вирішальним фактором інноваційної діяльності, одним із важливих елементів інноваційного процесу в організаціях. Вона має бути спрямована на розкриття інноваційного потенціалу організації і створення інновативно активної поведінки її персоналу.

2. Інноваційна політика ВНЗ охоплює всі види його діяльності, відповідає за його розвиток, підвищення конкурентоздатності тощо.

В інноваційній політиці ВНЗ слід відрізнити зовнішню і внутрішню інноваційну політику. Зовнішня інноваційна політика – це загальна лінія поведінки організації на ринку, яка визначає пріоритетні інноваційні проекти і веде до підвищення рівня її розвитку. Внутрішня інноваційна політика – регулювання поведінки персоналу, націленого на інновативний тип розвитку організації. Оскільки головною специфікою ВНЗ є провідний характер освітньої діяльності, це накладає на інноваційні зміни методологічні і соціально-економічні обмеження.

3. Інноваційний проект – основна форма організації інноваційної діяльності і реалізації інноваційної політики вищого навчального закладу. Інноваційний освітній проект – це проект, реалізація якого дозволить створити нові або модернізувати існуючі навчальні технології, продукти, обладнання, навчально-методичне забезпечення і засоби інформатизації навчально-освітнього процесу, структурні та інфраструктурні нововведення в сфері освіти, а також надавати нові освітні послуги і готувати спеціалістів, яких потребує ринок праці.

4. Успіх інноваційного проекту визначають відносини, що складаються між його учасниками. Для інноваційної діяльності характерні інноваційні відносини між суб'єктами і об'єктами управління. У сфері освіти мають місце інноваційні відносини як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру. До *об'єктивних інноваційних відносин* відносяться: інноваційно-економічні; інноваційно-педагогічні; інноваційно-управлінські, в тому числі інноваційно-організаційні; інноваційно-фінансові, інноваційно-майнові. *Суб'єктивні* інноваційні відносини поділяються на інноваційно-психологічні і інноваційно-моральні. Дії керівників ВНЗ мають бути спрямовані на врегулювання цих відносин для підвищення ефективності

формування і реалізації його інноваційної політики.

Формування і реалізація інноваційної політики вищого навчального закладу є одним із

завдань системи управління. Отже для підвищення ефективності формування інноваційної політики необхідно підвищувати рівень розвитку системи управління.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Агейкіна-Старченко Т.В.* Становлення творчої індивідуальності педагога як невід'ємна складова його інноваційної діяльності // Тематичний випуск "Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору" – Додаток 3, том II (9) – 2008 р. – С. 6-11.
2. *Артюшина М.В.* Теоретичні та методичні аспекти дослідження готовності студентів до інноваційної діяльності // Тематичний випуск "Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору" – Додаток 3, том II (9) – 2008 р. – С. 34-39.
3. *Астахова Е.В.* Социологическая характеристика кадрового потенциала высшей школы: украинский вариант // Инновации в образовании. – 2003. - № 1. С. 27-51.
4. *Ахинов Г.А.* Основы экономики общественного сектора. Курс лекций. – М: МГУ ТЕИС, 2003. – 147 с.
5. *Винославська О.В.* Імплементация світових освітніх стандартів у підготовці іноземних студентів в українських ВНЗ // Тематичний випуск "Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору" – Додаток 3, том V (12) – 2008 р. – С. 89-96.
6. *Винославська О.В.* Нові інформаційні технології в структурі діяльності викладача технічного університету // Теоретичні і практичні проблеми психології та педагогіки // Зб. наук. пр. – Луганськ: Вид-во СНУ ім Володимира Даля. – 2002. - №3 (3). – С. 74-76.
7. *Винославська О.В.* Особливості управління системою вищої освіти в США // Теоретичні і прикладні проблеми психології і педагогіки: Зб. наук. пр. – Луганськ: Вид-во СНУ. – 2001. - №2 (2). – С. 20-23.
8. *Винославська О.В., Ложкін Г.В.* Інноваційне проектування в педагогічній діяльності викладача вищої школи // Вісник Львівського університету. Серія педагогічна. – 2009. – Вип. 25. – Ч.1 – С.48-55.
9. *Инновационная политика высшего учебного заведения* / [Девяткина М.А., Мирошникова Т.А., Петрова Ю.И. и др.] под ред. Р.Н.Федосовой. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2006. – 178 с.
10. *Карамушка Л.М., Філь О.А.* Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій): Монографія. – К.: Фірма "ІНКОС", 2007. – 268 с., іл.
11. *Ніколаєнко С.М.* Освіта в інноваційному поступі суспільства. – К.: Знання, 2006. – 207 с.
12. *Поздняков В.Я., Переходов В.Н.* Управление инновационной деятельностью в научных центрах и комплексах // Труды Инженерно-экономического института. – Вып. 3. – М.: Россельхозакадемия, – 2003. – 319 с.
13. *Политическая экономия: Учебник для вузов* / Под ред. В.А. Медведева, Л.И. Абалкина и др. М: Политическая литература, 1990. – 307 с.
14. *Технологія психологічної підготовки персоналу організації до роботи в умовах соціально-економічних змін (на матеріалі освітніх організацій): Навч. посіб. / За наук. ред. Л.М.Карамушки. – К.: Наук. світ, 2008.–230 с.*

Стаття надійшла до редакції 27.04.2009 р.

