

УДК 351

Н. М. КОЛІСНІЧЕНКО

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ СУБ'ЄКТІВ ПОЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Проаналізовано компетентнісну модель суб'єктів політичної діяльності та основних підходів до її визначення. Обґрунтовано термін “компетентність”, надано визначення підходів “найвищого рівня” та “організаційних” підходів до окреслення компетентнісної моделі. Здійснено огляд структур компетентності суб'єктів політичної діяльності країн світу.

In the paper the analysis of the competency model of political activity subjects is given as well as the key approaches to define it. The term “competency” is studied; the definition for “high level” approaches and “organizational” approaches is given. The review of the competency structure of political activity subjects is provided.

Ключові слова: суб'єкти політичної діяльності, компетентність, компетенція, компетентнісна модель, підхід “найвищого рівня”, “організаційний” підхід, підхід “управління людськими ресурсами”, “командний” підхід, індивідуалістична модель, нові парадигми компетентності.

На сьогодні актуальним є питання, чи належним чином національні системи державного управління використовують компетентності в світлі сучасних вимог. Компетентність є серцевиною публічного врядування, розвитку основних характеристик, якими повинні володіти суб'єкти політичної діяльності. Компетентність, яка пов'язується із навичками і здібностями суб'єктів політичної діяльності, вже довгий час привертає увагу реформаторів державного управління.

Метою статті є аналіз компетентнісної моделі суб'єктів політичної діяльності та основних підходів до її визначення. Завданнями дослідження є обґрунтування терміна “компетентність”, визначення основних підходів до окреслення компетентнісної моделі, огляд структур компетентності суб'єктів політичної діяльності країн світу.

Питання компетентності стали останнім часом основною тематикою сучасної і традиційної літератури з державного управління. Натомість, концепція компетентності суб'єктів політичної діяльності недостатньо представлена в літературі з теорії управління. Структури компетентності, які описані в зарубіжній літературі (наприклад досвід Великобританії та Німеччини) переважно відображають існуюче сприйняття того, що повинен робити “хороший” політик (або як він повинен поводитися), зосереджуються значним чином на індивідуальних якостях.

Поняття компетентності та компетенції розглядали на різних рівнях і під різними кутами зору такі вітчизняні й зарубіжні науковці: В. Аніщенко, О. Битюцких, А. Бодалєв, В. Болотов, А. Василюк, А. Деркач, В. Ковальчук, Н. Копилова,

К. Корсак, В. Краєвський, В. Луговий, А. Маркова, О. Овчарук, В. Сериков, І. Тараненко, А. Хуторської та ін.

Компетентність довгий час знаходилася в центрі дебатів щодо управління, означаючи навички і здібності, якими володіють або повинні володіти суб'єкти державного управління. Необхідною передумовою розвитку професійного потенціалу політика є його здатність до самореалізації в межах самосвідомості, рефлексії, самовизначення, самовідношення, самооцінки, саморегуляції, самоорганізації.

На рівень професійної компетентності впливають (за різними визначеннями таких учених, як А. Бодалев [1], А. Деркач [3]: високий рівень мотивації, потреба в досягненні високих (інколи – неординарних) результатів, професійно-особистісні стандарти, бажання досягти вершини професіоналізму.

Професійна компетентність суб'єкта політичної діяльності передбачає виокремлення умов, від яких залежить досягнення високого професіоналізму. Серед них можна виділити такі: задатки, загальні і спеціальні (професійні) здібності, спадковість, умови виховання (сімейного, шкільного), освіта в закладах освіти (зокрема вищої освіти), соціальне середовище.

Термін “компетентність” передбачає і нові підходи до управління людськими ресурсами, що починає реалізуватися в кінці 1970-х рр. та набуває обертів у 1980-х рр. минулого сторіччя. У 1980-х роках компетентність широко застосовується до представників вищого керівництва держав, демонструючи значну роль у розвитку “лідерства” державного сектора, а саме – процедурах добору кадрів, оцінювання і просування [2, с.131–152].

Англійські словники тлумачать “компетенцію” і “компетентність” як альтернативні форми одного слова.

Так, “Новий англо-російський словник” [6] дає такий переклад слову “competence” – 1) спроможність; вміння; 2) компетентність; 3) статок, хороший матеріальний стан; 4) компетенція, правомочність. Слова “компетенція” та “компетентність” в “Російсько-англійському словнику” [7] перекладаються як “competence”. В Оксфордському словнику “competence” тлумачиться як здатність робити щось добре; вміння, які вам необхідні для виконання якоїсь роботи або завдання [19]. Як ми бачимо, словники не дають чіткого перекладу терміна “competence”, не розрізняють компетентність і компетенцію.

Більшість європейських дослідників “компетентність” розглядають як оцінну категорію, що характеризує людину як суб'єкт професійної діяльності, її здатність успішно виконувати свої повноваження.

На відміну від європейських відомі російські вчені – В. Краєвський, А. Хуторський [5, с. 3–9] – розрізняють терміни “компетентність” і “компетенція”, пояснюючи, що “компетенція в перекладі з латинського “competentia” означає коло питань, щодо яких людина добре обізнана, пізнала їх і має досвід. А “компетентність” у визначеній галузі – це поєднання відповідних знань і здібностей, що дозволяють обґрунтовано судити про цю сферу й ефективно діяти в ній.

У державному управлінні термін “компетентність” традиційно використовувався для визначення: а) формальної (легальної) влади та юрисдикції посадовця;

б) практичної здатності організацій виконувати специфічні дії, в) здатності індивідуумів виконувати специфічні завдання [2, с. 351].

У 1980 і 1990-х роках, література з бізнесу та управління використовувала поняття переважно в другому і третьому значеннях. Зазначимо, що в межах цих значень терміна, компетентність у літературі з управління протягом останніх трьох десятиліть поєднує в собі як мінімум стратегічне управління, компетенції та компетентність.

Компетентність у тому значенні, як вона розуміється у бізнес-підході, не означає те ж саме, що “компетентність” в ужитку Міжнародної Комісії Ради Європи (як загальні, або ключові вміння, фундаментальні шляхи навчання, ключові кваліфікації, міждисциплінарні вміння або навички, ключові уявлення, опори, або опорні знання), Європейської Комісії, Міжнародного Департаменту стандартів (як спроможності кваліфіковано провадити діяльність, виконувати завдання або роботу) [4, с. 8].

Незважаючи на різні підходи до компетентності, немає єдиної домінуючої ідеї щодо цього поняття. До того ж, не існує єдиного “європейського” значення або концепції компетентності: німецьке слово “kompetenz” вже давно введено в галузь державного управління (поняття “компетентність” означало легітимацію через використання експертних знань). Ширший публічний сектор Сполученого Королівства Великої Британії, починаючи з 1980-х рр., асоціюється з концепцією компетентності “мінімального стандарту”. Дійсно, незважаючи на існування міжнародних (державних і приватних) носіїв, ідеї компетентності і узгоджених міжнародних або “європейських” вимог до національних систем державного управління, не було розроблено єдиної ідеї компетентності. Компетентність була оформлена відповідно до різних “національних розумінь” того, із чого складається “компетентний” суб’єкт державного управління. Щоб бути індивідуально і організаційно компетентним, суб’єкту політичної діяльності в процесі формування і реалізації політики необхідно володіти здатністю ефективно виконувати певний набір завдань. Це означає здатність розвивати і представляти політичні позиції, щоб обґрунтовано сприяти врегулюванню рішень і стандартів на різних рівнях і щоб передбачити ефективність модифікації індивідуальної і встановленої поведінки.

З огляду на це можна зробити висновок, що компетентність, у нашому випадку суб’єктів політичної діяльності, необхідна перш за все для вдосконалення їхньої поведінки та кінцевих результатів діяльності. Натомість сама по собі компетентність не в змозі забезпечити їхню високу якість та ефективність, цьому повинні також сприяти організаційні системи, стратегії, структури.

Існує декілька компетентнісних моделей [15]: підходи “найвищого рівня”, “організаційні” підходи, підходи “управління людськими ресурсами”, “командні” підходи, індивідуалістичні моделі, нові парадигми компетентності.

1. Підходи “найвищого рівня”. Й. Дрор розглядає модель ефективного управління (модель “найвищого рівня”) в демократичних системах, яка підтримується (а не повністю ґрунтується на і залежить від) компетентністю суб’єктів політичної діяльності (високопосадовців та політиків) [9].

Дж. Равен [20] пропонує загальну модель оцінювання компетентності в сучасному суспільстві на основі британської моделі, складовими якої є вмотивовані

здібності (спроможності) та ціннісні компетенції (компетенції на основі цінностей), виховання політичної компетентності на всіх інституційних рівнях суспільства.

Ці дві моделі звертаються до “компетентностей” системи врядування. Зазначимо, що компетентності суб’єктів політичної діяльності важливі, натомість не є достатніми для успішного досягнення результатів суспільними та управлінськими системами. Задля цього необхідні також компетентності, які включають політичну грамотність політиків, інші інституційні елементи; інструменти по вдосконаленню компетентностей; взаємодію суб’єктів політичної діяльності із державними службовцями; підхід, який орієнтується на урядові інституції.

2. “Організаційні” підходи. Ж. Еліот аналізує нормативну модель “ефективної ієрархічної організації з акцентом на компетентностях”. Елементи моделі включають наявні та потенційні компетентності суб’єктів політичної діяльності, а також когнітивні здібності, особистісні характеристики [12].

Підхід П. Сенджа до компетентнісної моделі організації уособлюється в понятті “організація, що навчається”. Її основні характеристики включають виховання нових здібностей, трансформаційні знання (які легко використовуються в нових обставинах), лідерство керівних осіб організації, навчання “через діяльність та практику”, невід’ємність процесу та змісту.

Навчання, за П. Сенджем, пов’язане зі здатністю отримувати знання вищого рівня, набувати досвіду та використовувати їх для вдосконалення розуміння та дій. Навчання – це не просто розвиток здатності адаптуватися та виживати. Воно також означає інноваційне та творче просування вперед завдяки новим знанням [22, с. 29]. Установи державного управління орієнтовані переважно на те, щоб контролювати, а не навчати, винагороджувати за діяльність, а не культивувати природну зацікавленість та мотивацію до навчання. Саме тому зростає роль лідерства. Ефективне навчання неможливе без певного примусу, спричиненого баченням майбутнього [21].

Учений говорить про відмінності між звичайним і високим рівнем діяльності і відповідно до цього аналізує такий чинник, як навчання за схемою одно- (означає знання того, як відтворювати свою поведінку, визначати та виправляти помилки в межах заданого набору правил) чи подвійної петлі (із залученням викладачів, які визначають, коли норми, правила, положення необхідно змінити; навчання, за якого змінюється звичний алгоритм мислення) [22, с. 9].

Реалізуючи навчання, організація повинна:

- сприяти постійному зростанню особистості;
- залучати підтримку ззовні;
- розрізняти позитивні та негативні точки зору;
- балансувати вимоги та демократію;
- визнавати рутинність;
- визначати взаємовідносини;
- рухатися вперед, незважаючи на звинувачення;
- відрізняти різні рівні складності;
- зосереджуватися на сферах вищого рівня;
- уникати атакуючих симптомів.

Щодо згаданих моделей, зазначимо, що вони акцентуються на “компетентних організаціях”, індивідуальні компетентності не реалізуються без інших чинників, які повинні постійно вдосконалюватися та “вирівнюватися”.

3. “Управління людськими ресурсами”. П. Дюбоа, досліджуючи систему людських ресурсів, наголошує на вдосконаленні компетентностей через навчання та стратегії розвитку і програмування: можна функціонувати на основі організаційної стратегії, але якість кінцевого результату залежить від удосконалення індивідуальних компетентностей працівників [10]. Р. Майлз та Ч. Сноу розвивають далі модель “управління людськими ресурсами” та обґрунтовують “модель контингенту”, яка поєднує організаційну діяльність із управлінням людськими ресурсами та компетентностями. Стратегії залежать від того, наскільки відомими є масштаби взаємин “причини – наслідки”, які впливають на організаційну діяльність та рівень формалізованих стандартів бажаної діяльності особистості [16].

4. “Командні” підходи. Модель М. Кампіона, яка використовується в професійній діяльності, засвідчує, що команди, які складаються із особистостей з комплементарними (такими, що доповнюють одна одну) здібностями, є більш ефективними, ніж команди, члени яких мають однаковий набір компетентностей. Це особливо важливо враховувати в діяльності суб’єктів політичного процесу, яка є складною та масштабною за своїм характером. Для виконання рутинної роботи, вигода від різномірних компетентностей членів команди є менш помітною.

До критеріїв ефективності, за М. Кампіоном, Г. Медскером та А. Хіггсом, включаються такі: планування діяльності, взаємозалежність, композиція команди, зміст та процес діяльності [8].

Щодо команд суб’єктів політичної діяльності вчені С. Худ та М. Лодж [14] визначають певний набір компетентностей: здібностей у використанні політичної пам’яті, здібності працювати в мережному середовищі, знань урядових процесів; спеціальних здібностей управління конфліктами на основі експертизи, здібності використання.

На сьогодні ведуться наукові розробки щодо ролі компетентності окремої особистості в команді. Наприклад, у дослідженні Л. Холмса [13, с. 34–49] індивід розглядається як суспільний суб’єкт, а тому компетентність індивіда не мислиться поза групою або командою. На нашу думку, положення вченого про те, що невірно вивчати стан і розвиток компетентності суб’єкта управління поза розглядом зовнішніх факторів – спірне. Можна привести чимало прикладів, коли саме висока компетентність окремої особи дозволяла організації досягати визначних результатів.

Індивідуалістичні моделі представлені традиційною моделлю, стратегічною моделлю, моделлю розвитку стратегії:

– *традиційна модель* “відповідності особи виконуваний діяльності” передбачає, що особа займається діяльністю, під час якої виконуються специфічні та чітко визначені завдання, результати яких вимірюються і оцінюються. Діяльність, як правило, є стандартизованою та такою, що повторюється на різних рівнях організаційної ієрархії. Модель працює в організаціях зі стабільним середовищем;

– *стратегічна модель* (модель, основана на стратегіях) передбачає, що ролі особистості визначені цілями організаційної стратегії. Персонал діє на основі стратегії. Визначення діяльності є гнучким, сама діяльність реалізується часто в

межах децентралізованих, матричних структур. Діяльність піддається частковій перевірці. Ця модель найбільш ефективно діє в організаціях з конкурентним, комплексним, конфліктним середовищем;

– модель розвитку стратегії передбачає, що суб'єкти діяльності із широкими, потенційно стратегічними характеристиками будуть розвивати свої власні ролі, які у процесі взаємодії приведуть до формування стратегії організації. Діяльність постійно реалізується у форматі мережі організаційних взаємовідносин. Таку діяльність важко перевірити. Ця модель описується термінами організації, яка діє в хаотичному, непередбачуваному, такому, що часто змінюється, середовищі.

До нових парадигм можна віднести моделі інтелектуального капіталу та синергетичну теорію самоорганізації, хаосу.

Моделі інтелектуального капіталу (наприклад, моделі С. Едвінссона [11], С. Онге [18]) акцентуються на зв'язках та динамічній взаємодії між людським капіталом, структурним капіталом і споживацьким капіталом (капіталом споживача/клієнта). Ці моделі надають важливості знанням особи та стратегіям їх використання, різнобічних їх оцінок. Залучення та розвиток персоналу, сприяння практикам управління, які трансформують пасивні знання в активні, є результативними для всієї організації, є метою політики людських ресурсів.

Теорія самоорганізації, хаосу (синергетична теорія) використовується у формуванні світогляду щодо ефективної та успішної діяльності організацій у непередбачуваних, таких, що швидко змінюються, середовищах. Сьогодні, на жаль, відсутні дослідження, в яких дається глибокий аналіз компетентностей суб'єктів політичної діяльності з позицій синергетики. На нашу думку, такий аналіз стосовно представників політикуму України повинен свідчити про існуючі перешкоди процесам самоорганізації в їхньому середовищі: низький ступінь когерентності (внутрішньої ціннісної згуртованості, односпрямованості поведінки), закритість, неефективність зовнішнього зворотного зв'язку, сильна інерційність.

Визначені нами компетентнісні моделі, які використовуються в управлінні людськими ресурсами, здебільшого орієнтовані на суб'єктивну оцінку (при визначенні компетентностей, необхідних для виконання функцій на тій чи іншій посаді, оцінюванні компетенцій, прийнятті рішень). Натомість, суб'єктивна думка є такою, що тяжіє до помилковості. Це доводять численні літературні джерела із дослідження недоліків, притаманних суб'єктивній думці (наприклад щодо стереотипів, характеристик, внутрішньогрупових і позагрупових похибок при прийнятті рішень у контексті зайнятості).

Незважаючи на те, що інструменти використання компетентнісних моделей відрізняються, їх можна об'єднати в декілька груп:

- процеси, які визначають і вимірюють компетентності;
- інструменти, які використовуються з метою зменшення розбіжностей між наявними та необхідними компетентностями (наприклад, навчальні курси, підвищення кваліфікації, розширення досвіду), набуття нових компетентностей;
- процеси, які об'єднують різноманітні елементи компетентнісних систем (наприклад, процеси формування зв'язків між стратегією та компетентностями);
- інструменти вимірювання застосування та впливу компетентностей;

– комунікація та інформування про використання компетентностей чи використання певного прийнятого компетентнісного підходу.

Зазначені компетентнісні моделі щодо суб'єктів політичної діяльності тим чи іншим чином використовувалися в різних країнах Європи та світу, вводилися в різний час. У США структури компетентності були введені в 1979 р. разом зі створенням вищої виконавчої служби. У Великобританії вони були введені для вищого рівня разом зі створенням “вищої державної служби” в 1996 р. У Німеччині спроби ввести нові структури компетентності були зроблені в 1980-х рр. (існує думка, що це відбулося раніше – на початку 1970-х рр., коли у країні відбувалася дискусія щодо статусу і функцій службовців “Beamte”), але їх застосування було відстрочено у зв'язку з вимогами об'єднання Німеччини. Термін “компетентність” визначав характеристики, особливо ті, які були пов'язані із людськими ресурсами, (зокрема, поведінкою “лідерства”).

У Німеччині існуючі структури Kompetenz вже понад 20 років широко використовуються для фахової експертизи (Fachkompetenz). У Великобританії компетентнісна модель з'являється в 1980-х рр. у багатьох організаціях державного сектора як визначення мінімальних стандартів. У США компетентнісний підхід розвивається як поведінковий. Компетентнісний підхід у США та європейських країнах змінювався з плином часу: якщо на початку він розвивається на основі бізнес-підходів і передбачає змішування двох підходів – підходу навичок та поведінки, то пізніше (у 1992 р.) він стає все більш поведінковою версією компетентності. Так, британська структура компетентності підкреслювала важливість лояльного універсала (зі структурою, яка мала на меті поведінкові властивості, а не специфічні навички і знання). Німецька структура підкреслювала технократичні навички (пізніше додали соціальні і менеджерські здібності). Структура США відображала своєрідний компроміс між ідеєю “вільного руху” політичного призначенця та “заслуги” державного службовця [14].

Окрім того, структури компетентності пройшли різний історичний шлях з моменту свого запровадження. Наприклад, у США вони мали політичне підґрунтя: започаткована Дж. Картером вища виконавча служба та її основна ідеологія не були підтримані адміністрацією Р. Рейгана. У Сполученому Королівстві Великобританія сучасні структури компетентності для вищої державної служби розвивалися найпізніше. Натомість, коли були розроблені компетентнісні структури, процес отримав широкую підтримку Кабінету Міністрів і за короткий проміжок часу було представлено дві структури (у 1996 р. та 2001 р.). У Німеччині структури компетентності розвивалися на відомчому рівні, різними темпами, з різним рівнем ентузіазму, з незначною зацікавленістю Міністерства внутрішніх Справ (як міністерства, яке відповідає за державну службу).

Отже, можна зазначити, що компетентність була прийнята в різний час, вибудовувалася швидше на національних концепціях компетентності, а не домінуючому міжнародному або європейському розумінні компетентності. Але, незважаючи на ці причини, на те, що компетентність розвивалася різними напрямками, були, звичайно, деякі загальні елементи, які пояснюють, чому компетентність стала привабливим поняттям в національних реформах.

Аналіз підходів до різних класифікацій компетентностей і компетенцій дозволяє зробити такі висновки:

– відсутнє чітке методологічно обґрунтоване розмежування сутності компетентності й компетенції. Компетентність оцінюється на основі сформованої сукупності умінь і поведінкових реакцій людини, компетенції розглядаються, в основному, як здатність людини виконувати професійні завдання, базуючись на її знаннях, уміннях, навичках, досвіді, цінностях.

Таким чином, проблема визначення методологічних підходів до визначення компетентностей суб'єктів політичної діяльності, не втрачає своєї актуальності. Особливість діяльності суб'єктів політики вимагає високого рівня сформованості їхніх особистісних якостей, ціннісних орієнтацій, потреб, мотивів. Як вид діяльності, політична діяльність визначається такими етапами, як-от: наукові дослідження і проектування; організацію і управління; безпосередньо діяльність.

У статті зроблено спробу проаналізувати основні наукові підходи, які формують вимоги до компетентностей суб'єктів політичної діяльності

Література:

1. *Бодалев А. А.* Личность и общение : избр. тр. / А. А. Бодалев – М. : Педагогика, 1983. – 271 с.
2. *Вебер М.* Избранные произведения / М. Вебер ; [пер. с нем.]. – М. : Прогресс, 1990. – 261 с.
3. *Деркач А. А.* Акмеология: личностное и профессиональное развитие человека / А. А. Деркач. – Кн. 2. – М. : РАГС, 2000. – 533 с.
4. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи : Бібліотека з освітньої політики / За заг. ред. О. В. Овчарук. – К. : К.І.С., 2004. – 112 с.
5. *Краевский В. В.* Предметное и общественное в образовательных стандартах / В. В. Краевский, А. В. Хуторской // Педагогика. – 2003. – № 3. – С. 3–9.
6. Новый англо-русский словарь. Около 20000 слов и словосочетаний : [словарь] / В. К. Мюллер. – 12-е изд., стереот. – М. : Русский язык-Медиа, 2005. – 945 с.
7. Русско-английский словарь / под общ. рук. проф. А. И. Смирницкого. – М. : Русский язык, 1997.
8. *Campion M. A.* Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups / M. A. Campion, G. J. Medsker, A. C. Higgs // Personnel Psychology. – 1993. – № 46. – С. 823–850.
9. *Dror Ye.* The capacity to govern : a report to the Club of Rome/ Ye. Dror. – London ; Portland, OR : F. Cass, 2001. – 264 p.
10. *DuBois P. V.* Modern administrative practices in human services / P. V. DuBois. – Springfield, Ill. : Thomas, 1981. – 133 p.
11. *Edvinsson S.* Den osunda staden : sociala skillnader i dodlighet i 1800-talets Sundsvall / S. Edvinsson. – Stockholm: Almqvist & Wiksell International, 1992. – 281 p.
12. *Elliot J.* Human capability: a study of individual potential and its application / J. Elliot. – Falls Church, VA: Cason Hall & Co., 1994. – 165 p.

13. *Holmes L.* HRM and the irresistible rise of the discourse of competence / L. Holmes // *Personnel Review*. – 1995. – Vol. 24. – № 4.
14. *Hood C.* Competency and Ineptitude: What's New About Civil Service Competencies and Who Cares? / Paper presented at the ASPA conference, Phoenix, Arizona / C. Hood, M. Lodge, 26 March 2002. *West European Politics*, Vol. 26, № 3. – (July 2003), pp. 131–152.
15. *Luce S.* Competency – Frameworks and Tools. – Research Directorate Public Service Commission / S. Luce, B. Lynch. – 1998. – Режим доступу : http://www.psagency-agencefp.gc.ca/research/personnel/comp_frame_e.asp
16. *Miles R.* Organization Strategy, Structure, and Process / R. Miles, Ch. Snow. – Stanford Business Classic 1978 – 271 p.
17. *Mintzberg H.* The strategy process: European edition / H. Mintzberg, J. Quinn, S. Ghoshal. – London: Prentice-Hall International, 1995. – 985 p.
18. *Onge S.* Intellectual capital for communities: nations, regions, and cities / edited by Ahmed Bounfour and Leif Edvinsson / S. Onge. – Microform, Electronic, 2005. – 368 p.
19. The Oxford Russian Dictionary: Russian-English: New: Русско-английский словарь: Около 180 тыс. слов и словосочетаний – Oxford, 1999. – 606 с.
20. *Raven J.* Competence in modern society: its identification, development and release / J. Raven. – London: H.K. Lewis, 1984. – 251 p.
21. *Senge P.* The leaders new work: building learning organizations / P. Senge // *Sloan Management Review*. – 1990. – P. 7–23.
22. *Senge P. M.* The Learning Organization Made Plain / P. M. Senge // *Training and Development*. – 1991. – № 45. – P. 37–44.

Надійшла до редколегії 20.02.2009 р.