



Підготовка кадрового потенціалу нової формації

В. М. Алексєєв

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України

УДК 35.081 (447)

DOI: 10.15421/15201746

У статті висвітлено проблемні питання підготовки кадрового потенціалу нової формації. Автор наголошує, що проведення в Україні широкомасштабних реформ (освітньої, медичної та пенсійної) потребує висококваліфікованих управлінців. Крім того, досягнення амбітних цілей щодо створення самодостатніх адміністративних одиниць можливе лише за умови застосування сучасних управлінських підходів, методів і технологій, які надто мало застосовуються нині як на центральному, так і на місцевому рівнях. Певною мірою це обумовлено відсутністю законодавчо закріплених доктринальних основ публічного управління, зокрема залучення громадян до управлінських процесів через структури, створені безпосередньо мешканцями територіальних громад. Відповідно, виникають проблеми в управлінні на рівні територіальних громад, у тому числі через нестачу достатньої кількості професіоналів-управлінців, належним чином обізнаних у питаннях взаємовідносин держави та суспільства.

Автор переконує, що існує нагальна необхідність у багаторічній підготовці управлінців на засадах поєднання професійного навчання з управлінсько-орієнтованим вихованням.

Ключові слова: публічне управління; взаємовідносини держави та суспільства; управлінці; професійна підготовка; виховання

Preparing the new format personnel patent

V. M. Alekseev

Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine

The article deals with the problematic issues of training the personnel potential of a new formation. The author emphasizes that the implementation of large-scale reforms in Ukraine, such as educational, medical and pension, requires highly skilled managers. In addition, the achievement of ambitious goals for the creation of self-sufficient administrative units is possible only with the application of modern managerial approaches, methods and technologies, which are too little used nowadays at both central and local levels. To a certain extent, this is due to the lack of legally established doctrinal foundations of public administration, in particular, the involvement of citizens in management processes through structures created directly by residents of territorial communities. Accordingly, there are problems in governance at the level of the territorial communities, including due to the lack of sufficient number of management professionals who are properly aware of the issues of state and society relations.

According to the author, in the basis of a new strategy for the further development of the management system it is appropriate to lay the principle of integrated training of specialists competent in matters of financial and property management that can create real conditions for the formation of the material base of territorial communities and promote its further strengthening. In order to solve the acute current problems in Ukraine, highly skilled managers are needed, brought up in the age-old traditions of justice, honor, goodness, able to ensure the process of establishing a parity of relations

Цитування даної статті: Алексєєв В. М. Підготовка кадрового потенціалу нової формації / В. М. Алексєєв // *Аспекти публічного управління*. – 2017. – Т. 5. – № 12. – С. 27-34.

Citation of this article: Alekseev, V.M. (2017). *Pidhotovka kadrovoho potentsialu novoi formatsii* [Preparing the new format personnel patent]. *Public administration aspects*, 5 (12), 27-34.

Received: 27.11.2017

Accepted: 4.12.2017

between the state and society and become the basis for the formation of a new constellation of managers.

The author convinces that there is an urgent need for multi-year training of managers on the basis of a combination of professional training with managerial-oriented education.

Keywords: public administration; state and society relations; management; vocational training; education

Подготовка кадрового потенциала новой формации

В. М. Алексеев

Днепропетровский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины

В статье освещены проблемные вопросы подготовки кадрового потенциала новой формации. Автор отмечает, что проведение в Украине ширококомасштабных реформ (образовательной, медицинской и пенсионной) нуждается в высококвалифицированных управленцах. Кроме того, достижения амбициозных целей по созданию самодостаточных административных единиц возможно лишь при условии применения современных управленческих подходов, методов и технологий, которые слишком мало применяются в настоящее время как на центральном, так и на местном уровнях. Во многом это обусловлено отсутствием законодательно закрепленных доктринальных основ публичного управления, в частности привлечение граждан к управленческим процессам через структуры, созданные непосредственно жителями территориальных общин. Соответственно, возникают проблемы в управлении на уровне территориальных общин, в том числе из-за нехватки достаточного количества профессионалов-управленцев, должным образом сведущих в вопросах взаимоотношений государства и общества.

Автор утверждает, что существует настоятельная необходимость в многолетней подготовке управленцев на основе сочетания профессионального обучения с управленческо-ориентированным воспитанием.

Ключевые слова: публичное управление; взаимоотношения государства и общества; управленцы; профессиональная подготовка; воспитание

*Головне у взаємовідносинах держави та суспільства – це вміння зберігати довіру на роду, інакше державництву не встояти.
Конфуцій (551(552)-479 до н.е.*

Постановка проблеми. Події, що відбулися в Україні у 2013-2014 рр., в основному спричинені відсутністю конструктивних взаємовідносин держави та суспільства. За декілька років до цих подій аналітики пояснювали складну економічну ситуацію в Україні неспроможністю Уряду вирішувати нагальні питання на місцевому рівні, а негаразди в політиці пов'язували з керівництвом держави, яке нехтувало баченнями суспільства щодо обрання вектору подальшого розвитку. Однак, влада не прислухалася до аналітиків, а тому суспільство відреагувало на

нездатність державних інституцій виявляти довіру своєму народу.

Сьогодні широкі верстви населення володіють достатньою інформацією щодо ситуації в соціально-економічному та суспільно-політичному житті країни, активно долучаються до обговорення злободенних питань та повною мірою усвідомлюють доцільність залучення професійних управлінців для розв'язання невідкладних проблем в Україні. З повагою ставлячись до думки громадян, враховуючи їх права та інтереси, спираючись на попередній досвід, державним інсти-

туціям слід націлитися на широкомасштабну підготовку управлінців для забезпечення паритетних взаємовідносин між державою та суспільством. Така доцільність пов'язана, зокрема, з досить неоптимістичними прогнозами, що оприлюднюють інформаційні агентства стосовно настроїв молодих людей, зайнятих в інтелектуальній сфері.

За результатами дослідження, проведеного у 2015 році кадровим порталом HeadHunter Україна, 80% працівників, які зайняті в інтелектуальній сфері, висловили бажання працювати за кордоном. Такі наміри підтвердили четверо із п'яти опитаних. При прийнятті такого рішення 41% респондентів до основних причин зараховують нестабільну політичну ситуацію, бажання стабільного майбутнього, маленькі заробітні плати в Україні, а кожен третій взагалі не відчуває себе в безпеці. У кадрових агенціях повідомляють, що кількість бажаючих працювати за кордоном стає все більшою. За цей час змінилася географія трудової міграції – зараз більша частина зарубіжних вакансій припадає на Республіку Польща. Респонденти погоджуються також працювати в Азії та на Середньому Сході. І лише 22% офісних працівників повідомили, що вони можуть себе реалізувати в Україні [1].

Результати проведеного дослідження довели, що менше чверті респондентів мають оптимістичні наміри, тоді як більшість із них зневірені у своєму професійному майбутньому в Україні. При цьому основні аргументи, на які посиляється більшість респондентів, є не першопричиною виникнення такого становища, а наслідком відсутності виваженої кадрової політики. Разом із тим, зважаючи на інертність суспільства у питаннях управління, було б некоректно повністю пов'язувати трудову міграцію лише з кадровою політикою. Слід нарешті визнати, що трудова міграція спричинена в основному:

– відсутністю тісних управлінських взаємовідносин між державою та суспільством;

– відсутністю усвідомлення у громадян необхідності безпосереднього управління державними справами за допомогою структур публічного управління;

– неефективним державним управлінням;

– нерівнозначною відповідальністю держави та суспільства за наслідки неефективного державного управління;

– відсутністю управлінського виховання.

У контексті зазначеного виникають логічні запитання: чому громадяни України не поспішають брати на себе солідарну з державою відповідальність за стан справ у державному управлінні, чому не намагаються впливати на ситуацію в економічній сфері? Відповіді на ці запитання слід шукати у площині відповідальності суспільства за наслідки неефективного управління. Адже, як було зазначено вище, деякі громадяни вважають, а більшість із них переконані, що відповідальність за неефективне державне управління має нести виключно держава.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Тематику управління і наявні проблеми у сфері державного управління вчені висвітлюють у наукових працях та оприлюднюють у засобах масової інформації. Проте, незважаючи на кількість публікацій із цієї тематики, обізнаність громадян із питань державного управління залишається низькою. Мешканці населених пунктів, як правило, не читають наукової та публіцистичної літератури на тему державного управління, а при виникненні навіть буденних проблем сподіваються, що їх розв'язуватимуть структури державного управління. До однієї з основних причин існування такої проблеми слід зарахувати відсутність належного виховання громадян у питаннях управління. Адже тривалий час партійні функціонери і номенклатурні чиновники переконували суспільство, що лише органи державного управління спроможні створити належні умови життя для громадян і в повному обсязі забезпечити відповідними послугами мешканців населених пунктів. Догматичне сприйняття цієї ін-

формації призвело до того, що громадяни фактично усунулися від процесів самоуправління, а більшість мешканців населених пунктів взагалі не замислюються щодо необхідності солідарної відповідальності суспільства та держави одне перед одним, займають споживацьку позицію, перекладаючи відповідальність на уряд, міністерства, загалом на державні установи, але тільки не на самих себе [2, с. 259-260].

Метою цієї статті є висвітлення проблем підготовки кадрового потенціалу нової формації.

Виклад основного матеріалу. У другій половині 2017 року український парламент проголосував за прийняття низки законів щодо проведення в Україні широкомасштабних реформ: освітньої, медичної та пенсійної. За результатами соціологічних досліджень на предмет ставлення суспільства до реформ, голоси громадян розподілилися майже порівну: за їх підтримку з одного боку, і повне несприйняття – з другого. Після того, як урядовці візьмуться за вирішення конкретних питань, насамперед щодо фінансування та проведення організаційних заходів на місцях, кількість прихильників або противників реформ істотно зміниться. Цей показник буде залежати від того, як виконуватимуться програмні заходи з покращення життя громадян та яким чином це вплине на рівень забезпечення мешканців населених пунктів доступними і якісними послугами. Аналітики вважають, що багато в чому ставлення суспільства до змін залежатиме від темпів проведення реформ. Врахуємо також, що за ініціативи Уряду в Україні розпочато процес децентралізації, який, за оцінками експертів, може затягнутися на невизначений термін. Отже, виникає питання: які кадри, виправдавши сподівання суспільства, доведуть реформи до логічного завершення?

Доцільність об'єднання територіальних громад ініціатори реформи обґрунтовують необхідністю створення в Україні самодостатніх адміністративних одиниць. Однак, практика доводить, що

без матеріальної основи (громадівської власності), без потужних промислових підприємств – об'єктів спільної власності територіальних громад, без дієвої фінансової підтримки з боку держави, а також (що не менш важливо) без залучення професіоналів до системи управління на місцях сформувані економічно спроможні територіальні громади буде проблематично. Крім того, досягнення амбітних цілей щодо створення самодостатніх адміністративних одиниць можливе лише за умови застосування сучасних управлінських підходів, методів і технологій, які надто мало застосовуються нині як на центральному, так і на місцевому рівнях. Певною мірою це обумовлено відсутністю законодавчо закріплених доктринальних основ публічного управління, зокрема залучення громадян до управлінських процесів через структури, створені безпосередньо мешканцями територіальних громад. Відповідно, виникають проблеми в управлінні на рівні територіальних громад, у тому числі через нестачу достатньої кількості професіоналів-управлінців, належним чином обізнаних у питаннях взаємовідносин держави та суспільства.

Членам територіальних громад слід усвідомити, що поява управлінців нової формації не відбудеться без відповідної підготовки молодих фахівців у вищих навчальних закладах (ВНЗ). Саме вони після завершення навчання мають аргументовано довести жителям територіальних громад незворотність процесів переходу від морально застарілої системи державного управління до нової системи – системи громадівсько-державного управління. Тому на державному рівні доцільно спрямувати матеріальні ресурси на підготовку кадрового потенціалу, здатного ефективно працювати в умовах сучасних викликів. Водночас необхідно враховувати, що до цих процесів потрібно широко залучати вищі навчальні заклади, де існують кафедри з публічного управління. У разі, якщо урядові структури не затягують процес фінансування таких заходів, а навчальні заклади підготують управлінців для територіальних громад

(за попередніми розрахунками – не менше 10 тис. осіб), це дозволить за допомогою структур публічного управління (зокрема громадських рад) налагодити тісні управлінські взаємовідносини держави та суспільства, що позитивно вплине на динаміку соціально-економічного і суспільно-політичного розвитку української держави.

Однак, у заявах політиків і виступах керівників органів виконавчої влади лунають заклики щодо «омолодження» кадрового потенціалу за рахунок залучення іноземних громадян у структури державного управління. Зауважимо, деякі з подібних іноземних «гастролерів» так і не спромоглися довести свій професіоналізм на високих посадах в органах державної влади України, залишили їх та виїхали за кордон. На відміну від них українські фахівці, які успішно пройдуть конкурсний відбір, маючи необхідні професійні знання та навички у державному управлінні, вільно володіючи державною мовою, будуть більш компетентними у питаннях публічного управління і головне – вони за таких обставин не будуть зацікавлені залишатися Україною. Проте, на жаль, при призначенні осіб на керівні посади у державних компаніях і структурах їй надалі перевага надається іноземним громадянам. Таке недовірливе ставлення до вітчизняних управлінців важко назвати виваженою кадровою політикою, особливо з огляду на те, що Національна академія державного управління при Президентові України та її регіональні інститути щорічно випускають достатню кількість магістрів із публічного управління.

Дехто з посадових осіб вважає, що децентралізація та відповідні реформи державного управління призведуть до скорочення структур управління та чисельності державних службовців, що, на їхню думку, може створити умови для нормального функціонування державної служби. Проте, практика доводить протилежне: скорочення заради скорочення не давало позитивних результатів, а навпаки – посилювало негаразди не тільки у сфері державного управління, а й у суспільстві.

Внаслідок такої не виваженої політики люди, передусім, залишаться без роботи, а відтак без засобів існування для себе і своїх сімей. Тому новації подібного штибу навряд чи можна назвати проривом у сфері державного управління.

В основу нової стратегії подальшого розвитку системи управління доцільно закласти принцип комплексної підготовки фахівців, компетентних у питаннях фінансових та управління власністю, здатних створити реальні умови для формування матеріальної бази територіальних громад та сприяти її подальшому зміцненню. Однак, скорочення навчальних годин у ВНЗ, зайва обережність МОН щодо впровадження нових дисциплін за цими напрямками породжують проблеми у навчанні, підготовці, вихованні та підвищенні кваліфікації вітчизняних управлінців. На тлі такого стану справ все більш чітких обрисів набуває невтішна перспектива: знадобиться багато років, щоб отримати необхідну кількість управлінців нової формації, здатних у тісній співпраці з інститутами громадянського суспільства забезпечити розв'язання проблем життєзабезпечення громад.

Відповідаючи на запитання, кого ми сьогодні намагаємося підготувати у вищих навчальних закладах, зазначимо, що мова, звісно, не йде про пристосуванців до настроїв та інтересів керівництва владних інституцій. Також не є метою підготовка псевдоуправлінців, які, в силу необізнаності щодо основ взаємодії органів влади та суспільства, не зможуть виправдати сподівання основного носія суверенітету і єдиного джерела влади в Україні – народу. Для розв'язання гострих поточних проблем в Україні потрібні висококваліфіковані управлінці, виховані на споконвічних традиціях справедливості, честі, добра, здатні забезпечити процес налагодження паритетних взаємовідносин між державою та суспільством і стати основою формування нової плеяди управлінців.

Тому існує нагальна необхідність у багаторічній підготовці управлінців на посадах поєднання професійного навчання

з управлінсько-орієнтованим вихованням. Здійснивши аналіз історичного досвіду підготовки професійних управлінців у різних країнах у різні епохи, встановлено, що професіоналізм в управлінні поєднаний з вихованням управлінців – це об'єктивна потреба сьогодення.

У науковій праці «Держава» Платон детально виписав систему суспільного виховання. На думку Платона, із трьох років діти (йдеться про дітей вільних громадян, а не рабів) повинні відвідувати створені при храмах дитячі майданчики, з семи до дванадцяти років – навчатися читанню, письму, лічбі, музиці в державних закладах, із тринадцяти до п'ятнадцяти років – відвідувати школи фізичного виховання. Юнакам із шістнадцяти до вісімнадцяти років належало вивчати математику і астрономію, а з вісімнадцяти до двадцяти років – проходити військову підготовку. Найбільш обдаровані чоловіки у віці тридцять-тридцять п'ять років могли отримувати філософську освіту [3, с. 402]. Запропоновані Платоном засади системи суспільного виховання у багатьох аспектах збігаються із засадами системи афінського виховання.

Аналізуючи систему афінського виховання V-VI ст. до н.е., дослідники акцентують увагу на тому, що юнаки з найбільш заможних сімей, яких готували до зайняття керівних посад у державі, продовжували освіту в гімназії, де вивчали філософію і політику. Після досягнення двадцяти років юнаки, які не виявили схильності до розумової діяльності, ставали воїнами, а іншим випадала можливість дійти до найвищої сходинки філософської підготовки. Для них навчання продовжувалося до тридцяти років. Ті, хто отримав філософську освіту, займали найвищі посади у державі, а особи, які виявили виняткові здібності в філософському мисленні, продовжували філософську освіту до тридцяти п'яти років, після чого ставали правителями [4, с. 8-9]. З проведеного аналізу вказаний період можна назвати періодом усвідомлення доцільності багаторічної підготовки осіб для сфери публічного управління.

Аналізуючи обидва періоди можна дійти таких висновків:

1. У стародавні часи питанням ґрунтовної підготовки молодого покоління до управління державними справами можновладці приділяли значно більшу увагу і надавали набагато більшого значення, на відміну від того, як це відбувається на сучасному етапі розвитку. Основним аргументом на користь зазначеного є те, що процес навчання «мистецтву управління державою» (за Платоном) розпочинався з раннього віку і тривав до досягнення особою тридцяти п'яти років. Цей процес відбувався за системою суспільного виховання, здійснювався під пильним наглядом держави, а предмети у навчальних закладах викладали педагоги, які самі отримали відповідний рівень підготовки.

2. Закономірно, що процес виховання слухачів та викладання відповідних дисциплін доручали спеціальним особам, які мали авторитет і педагогічний досвід – основні критерії, за якими здійснювався відбір учителів та вихователів для підготовки майбутніх управлінців. Очевидно, що наявність саме таких критеріїв пояснює появу в цей період основоположників державного управління – відомих учених і громадсько-політичних діячів, наукові здобутки яких є актуальними до цього часу, і яких зараховують до класиків державного управління.

3. З огляду на те, з якого віку дітей привчали до управління державними справами, можна припустити, що можновладці усвідомлювали важливість виховання у процесі підготовки управлінців. І, як доводить історія, це стосувалося не лише претендентів на найвищі посади в державі, але й юнаків, які після навчання мали виконувати обов'язки на інших посадах у сфері управління державними справами.

4. У стародавніх державах та середньовіччі для організації процесу підготовки управлінців фактично виконувалася довгострокова програма підготовки кадрів, яку можновладці розцінювали як дієвий спосіб утримання влади, а детально і багаторічну підготовку осіб для

державного управління пов'язували з необхідністю ведення державних справ на високопрофесійному рівні, аби в бажаних для них межах утримувати підвладне населення.

5. Історією доведено, що підготовка кандидатів на відповідні посади в державі відбувалася шляхом виховання та багаторічного навчання, і це вагомий аргумент для запровадження аналогічної системи підготовки управлінців на сучасному етапі розвитку. Особи, яких до тридцяти п'ятирічного віку інтенсивно навчатимуть методам ефективного управління, отримають значно більший обсяг знань, а також набудуть практичного досвіду, необхідного для налагодження партнерських взаємовідносин між державою та суспільством в управлінні.

6. Підходи до створення системи афінського виховання та системи суспільного виховання (за Платоном) не втратили своєї актуальності і концептуально відповідають вимогам сьогодення. Тому окремі їх положення доцільно застосувати при формуванні сучасної системи підготовки кадрового потенціалу в Україні. Виходячи з того, що майбутніх управлінців треба не лише ґрунтовно готувати, а й виховувати, процес виховання управлінців не варто відкладати на далеку перспективу.

7. Становлення майбутніх управлінців має залежати не лише від виховання і ґрунтовної підготовки, що здійснюється за участю висококласних педагогів, а й постійно перебувати у полі зору держави та відбуватися під безперервним контролем суспільства [2, с. 262-265].

Слід констатувати, що, попри наявні проблеми, в Україні є керівники і викладачі вищих навчальних закладів, які мають далекоглядне бачення щодо подальшого розвитку держави та суспільства й створюють необхідні умови для підготовки нової когорти управлінців. На думку автора, таким характеристикам відповідають керівники та викладачі ряду ВНЗ України: Дніпропетровського регіонального інституту державного управління при Президентові України, які першими

в Україні впровадили дисципліну «Взаємовідносини держави та суспільства»; Хмельницького університету управління та права, які започаткували робочу програму з питань управління комунальною власністю територіальних громад; Харківського регіонального інституту державного управління при Президентові України; Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», які наполегливо впроваджують у навчальний процес нові програми за тематикою взаємовідносин держави та суспільства в управлінні.

27 березня 2017 року на засіданні Вченої ради факультету соціології та права НТУУ «КПІ» прийнято рішення про включення до навчального плану підготовки бакалаврів зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування» курсу «Взаємовідносини держави та суспільства». Слід побажати нових звершень у підготовці нової генерації управлінців вченій раді факультету, особисто декану факультету А. А. Мельниченку та професору О. М. Іваницькій.

Під час лекцій і семінарських занять у зазначених навчальних закладах автору публікації довелося спілкуватися з патріотично налаштованими студентами, які пов'язують своє майбутнє з роботою у структурах державного управління і свідомо прагнуть долучитися до розвитку публічного управління. Щоб такі прагнення молоді не залишилися нереалізованими, державним і науковим установам слід докласти спільних зусиль для розробки нових дисциплін із публічного управління, а на рівні ВНЗ – без зволікання взятися за впровадження програм із тематики управлінських взаємовідносин держави та суспільства.

За основу доцільно взяти програму «Взаємовідносини держави та суспільства», що розроблена у Дніпропетровському регіональному інституті державного управління при Президентові України. Така програма апробована й використовується в інших навчальних закладах.

На думку розробників цієї програми, в залежності від профілю вищого навчального закладу, тематику можна розширити, надаючи можливість визначитися з колом питань, що представлятимуть інтерес для слухачів, враховуючи специфіку ВНЗ.

Закінчивши навчання за новими програмами, молоді фахівці займуть своє місце у системі публічного управління і віддану працю виправдають сподівання українського суспільства.

Висновки дослідження. Спадкоємність апробованих та впровадження інноваційних наукових підходів у питаннях публічного управління, спільна відпові-

дальність за якість кадрового потенціалу у майбутньому мають стати запорукою подальшого розвитку взаємовідносин держави та суспільства в Україні. Старше покоління вчених і практиків державного управління з повною відповідальністю долучається до цього процесу. Скориставшись досвідом старшого покоління вчених у контексті забезпечення сталого розвитку держави та суспільства, молоді фахівці зможуть продовжити громадсько-державне будівництво в Україні та в подальшому підготувати наступне покоління фахівців у галузі публічного управління, які з честю відстоюватимуть українське державництво.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ:

1. 80% сотрудников хотят работать за границей // Вести. – 2015. – № 51.
2. Алексеев В. М. Управлінське виховання: науково-історичний аспект / В. М. Алексеев // Університетські наукові записки. – 2015. – № 2. – С. 258-267.
3. Константинов Н. А. История педагогики / Н. А. Константинов, В. З Смирнов. – М. : Государственное учебно-педагогическое издательство Министерства просвещения РСФСР, 1959. – 270 с.
4. Педагогическое наследие: Коменский, Локк, Руссо, Песталоцци / Под общ. ред. В. М. Кларины, А. Н. Джуринского. – М. : Педагогика, 1988. – 416 с.

REFERENCES:

1. 80% sotrudnykov khotiat rabotat za hranytsei [80% of employees want to work abroad] (2015). *Vesti*, 51[in Russian].
2. Alekseev, V.M. (2015). Upravlinske vykhovannia: naukovo-istorychnyi aspekt. *University scientific notes*, 2, 258-267 [in Ukrainian].
3. Konstantynov, N.A. & Smyrnov, V.Z. (1959). *Istorija pedagogiki [History of pedagogy]*. Moscow: Hosudarstvennoe uchebno-pedahohycheskoe yzdatelstvo Mynysterstva prosveshcheniya RSFSR [in Russian].
4. Klaryn, V.M & Dzhuryynskiy, A.N. (Ed.) (1988). *Pedahohycheskoe nasledye: Komenskiy, Lokk, Russo, Pestalottsy [Pedagogical heritage: Comenius, Locke, Rousseau, Pestalozzi]*. Moscow: Pedahohyka [in Russian].

Алексеев Валерий Марленович – доктор наук з державного управління
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України
Адреса: 49044, м. Дніпро, вул. Гоголя, 29
Email:

Alekseev Valerii M. – Dr.
Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine
Address: 29, Hoholia str., Dnipro, 49044, Ukraine
Email: