



Віктор АНДРУЩЕНКО

доктор філософських наук, професор, академік НАПН України, член-кореспондент НАН України, ректор Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова, Президент асоціації ректорів педагогічних університетів Європи, головний редактор часопису (м. Київ)

Ключові слова: людина, освіта, керівні кадри, культура, виховання.

Аналізується статус і роль керівника закладу освіти та галузі загалом в Україні періоду її незалежного розвитку; суперечності становлення та розвитку нової кадрової генерації в освіті; автор наголошує на необхідності оновлення управлінського корпусу освіти відповідно до викликів часу та чинного законодавства. Серед характеристик, якими має володіти керівник закладу освіти, виокремлюються глибокі знання і компетентність, професіоналізм і патріотизм, європейська аксіологія

УДК 37.014-057.177(477)
DOI 10.31392/NPU-VOU.2021.2(81).01

**ЕПІСТОКРАТІЯ
ОСВІТИ**

© Андрущенко В., 2021

і толерантність, висока відповідальність і особиста гідність, відчуття нового і вміння йти на розумний ризик, сміливість у прийнятті рішень та ряд інших чеснот. Керівник у системі освіти повинен органічно поєднувати традиційне з відчуттям нового, національне із загальнолюдським. Наголошується, що керівниками не народжуються, ними стають у процесі конструктивної практичної діяльності. Автор стверджує, що керівників треба навчати, готувати, виховувати. Ця функція покладається на університети в тісній взаємодії з НАПН України та обласними Інститутами підвищення кваліфікації керівних кадрів освіти. Підготовка керівних кадрів має носити системний, цілеспрямований характер. Формувати, виховувати, зрощувати треба не ту чи іншу якість керівника, а особистість як органічну цілісність із повним набором усіх необхідних чеснот організатора, управліня, менеджера.

Розробленість проблеми: підготовка керівника освітньої галузі (від директора дитячого садочка до очільника галузі) аналізується в роботах таких вітчизняних вчених, як В. Громовий, Л. Даниленко, І. Зязюн, С. Калашнікова, В. Кремень, Г. Козлакова, О. Ляшенко, В. Луговий, В. Мадзігон, В. Маслов, В. Олійник, Т. Поспелова, П. Саух, С. Сисоєва, В. Татенко, П. Хобзей та ін. Серед зарубіжних авторів, які вивчали цю проблему, назвемо таких вчених, як Н. Беннетт, М. Барбер, Т. Буш, Ф. Вудз, Д. Гопкінз, П. Гронн, Д. Дьюк, К. Лейтвуд, К. Робінсон, Дж. Спілейн та ін.

Постановка проблеми. Поняття «епістократія» в буквальному розумінні означає не що інше, як «надання більше влади кращим», «залучення до влади кращих». Від Платона й до наших днів воно застосовується переважно в політиці: політику мають звершувати кращі, компетентні, досвідчені, порядні особистості. Принципи та моделі епістократії майстерно описані Платоном у «Державі» та Джоном Стюартом Міллем у книзі «Роздуми про представницьке врядування». У сучасній філософії досить поширеною й обгрунтованою є думка про те, що «кращі» мають домінувати (і керувати) не тільки в політиці, але й у всіх сферах суспільного життя, зокрема і (а може й насамперед!) в системі освіти. І це зрозуміло. Все розпочинається зі школи і вчителя. І від того, з якою освітою людина піде в життя, які якості вона сформує в собі, перебуваючи в стінах школи чи університету, багато в чому залежить її статус і вплив на розвиток, управління та організацію будь-якої великої і малої справи. Тому цілком закономірним є положення про те, що освітню справу мають звершувати «кращі» – найбільш освічені, компетентні особистості, обрані чи призначені винятково з урахуванням суспільно позитивних особистісних якостей, навичок і вмінь.

Особливе значення цей принцип має для України. Тривале існування в межах тоталітарної системи не сприяло «приведенню до управлінської академічної справи» кращих. Панівна компартійна систе-

ма залучала до влади винятково ідеологічно відданих однопартійців. Керівники, у кишені яких не було партійного квитка, зустрічались вкрай рідко. Звісно, система підбору та розстановки кадрів у колишньому СРСР не могла обійтись без справжніх керівників-професіоналів, відданих справі народу і держави, однак серед «призначенців» було багато лукавих пристосуванців, які одягали «партійну сорочку» з єдиною метою – «прорватись до влади». Це вело до тотальної ідеологізації освіти, яка, своєю чергою, спотворювала її суть і загальнокультурне призначення. Відродження «епістократичної практики», майстерно реалізованої в успішних країнах Європи, стало завданням, без вирішення якого про розвиток (модернізацію) системи освіти не може бути й мови.

Виклад основного матеріалу. Україна є великою педагогічною (ширше – гуманітарною) державою. Як історично, так і в сучасному соціокультурному вимірі. Як відомо з джерел, українська людина завжди шанувала й шанує нині людину, а тому найбільшу увагу приділяє становленню власної дитини, яку хоче бачити кмітливою, забезпеченою, успішною, щасливою. Цілком закономірним є те, що в основу цього процесу вона кладе освіту, вкладає в неї свої статки, мобілізує ресурси, вимогливо слідкує за організацією навчання та виховання, яке здійснюється на державному рівні або ж на приватній основі. Особливу увагу українці приділяють визначенню легітимності особистості керівників освітнього процесу – директору школи чи ректорові вишу, класному керівникові чи вихователю, наставнику молоді, а головне – вчителю, який повсякденно входить у навчальний клас, а відтак є основним джерелом, від якого не тільки діти, учні, юнаки, молодь і студенти, але й багато в чому батьки черпають і засвоюють необхідні знання, компетенції, цінності. І хоча деякі батьки (здебільшого, це – люди, які становлять маргінальні прошарки суспільства) виявляють байдужість до життєвої долі власної дитини, більшість українських родин безапеля-

ційно заявляють про намір «привести свою дитину до хорошої школи і хорошого вчителя». Статус школи, її керівника та вчителя в розумінні батьків є найбільш вагомим гарантією ефективності навчання. Проте життя нерідко «підкидає» неочікувані результати – успішні особистості досить часто є випускниками шкіл сумнівної репутації, і навпаки – маргінальні особистості навчалися свого часу у визначних авторитетних школах, загальна громадська думка залишається незмінною: хороша школа, гарний вчитель, потужний керівник є основою основ підготовки дитини до життя засобами освіти. Значення самостійності і наполегливості школяра в навчанні за такої умови в уяві батьків якось непомітно відсо- вується на другий, а може й на третій план.

Висока повага до школи, очікування віддачі від неї щодо формування майбутнього шляху власної дитини є характерною рисою української людини, однією зі складових її світогляду, аксіології, ментальності. Зазначена суспільна експектація пронизує всю українську освіту практично по всьому простору її історичного розвитку. Навіть у період перебування українського народу в частковому чи повному підпорядкуванні чужій державності, українці прагнули забезпечити власним дітям традиційно визначену, історично сформовану українську освіту. Вони намагались уникнути тих руйнівних ідеологічних впливів, які несли з собою ті чи інші поневолювачі, завойовники (боротьба з уніанством, русифікацією, онімеченням і т. п.). Водночас вони вдумливо вдивлялись у досягнення інших народів і культур і завжди намагались взяти від них усе гідне і необхідне для розвитку власних дітей, культури, суспільства загалом. Яскравий приклад тому – прийняття християнства, яке від часу його введення слугувало основою української освіти. Домінуюче в ті часи язичництво (система дохристиянських уявлень про світ та людину, заснованих на міфології та магії й пов'язаних з ними вірувань і культів давніх слов'ян) не легко і не водночас прийняло нову релігію. Історії української культури відомі числен-

ні суперечності й зіткнення, що супроводжували цей процес. І це зрозуміло. «Ніщо велике не утверджується без пристрасті», – писав Гегель. Однак історичним фактом є й те, що зрештою українці поєднали у своїй духовності традиційні і новітні (для того часу) вірування й утвердились як народ духовний і моральний, який шанує власну історію і культуру й розвиває їх, іде в ногу з цивілізаційним поступом людства. Унікальне плетиво язичницької та християнської релігій, пише, зокрема, Й. Кривельов, було «не тільки зовнішнім, у сенсі паралельного існування обох начал, але й внутрішнім, у сенсі їх переплетіння та взаємного проникнення... Досить швидко, проте, розпочався процес взаємного проникнення, якому в рішучому значенні сприяла спорідненість обох релігій» [8, с. 345]. Подібний процес історично відбувався і значною мірою здійснюється сьогодні в освіті: вітчизняні освітні надбання переплітаються із зарубіжними, збагачують та доповнюють одне одного. Не принижуючи значення зарубіжного педагогічного досвіду, зазначаю, що базовою платформою взаємодії освітніх систем Європи і світу для України, як і для будь-якої іншої країни, була і залишається національна складова освітнього процесу.

Освіта завжди була центром духовного розвою українського суспільства. Організована за настановами таких велетів українського духу, як Ярослав Мудрий, Григорій Сковорода, Тарас Шевченко, Михайло Драгоманов, Леся Українка, Іван Франко, Григорій Ващенко, Софія Русова, Микола Пирогов, Костянтин Ушинський, Антон Макаренко, Василь Сухомлинський та ін., вона завжди піднімала людину над обставинами, спонукала до творчості й боротьби за свободу. Узагальнену спадщину зазначених мислителів, збагачену надбаннями цивілізаційних народів і культур, я розглядаю як своєрідну «педагогічну матрицю» [1], на основі якої має здійснюватись нинішня освіта і виховання вільної української людини в українській державі. Чи є потреба наголошувати, що саме **ця вимога має розглядатись як визначальна при виборі та**

призначенні провідників закладів освіти, керманців відповідної галузі, відомств, організацій, які формують і реалізують загальну державну освітню політику?

Тим часом, сучасну освітню сферу в буквальному розумінні заповнила когорта управлінців, які, претендуючи на істину в останній інстанції, прямим чи дотичним чином впливають на прийняття рішення без достатньої підготовки та досвіду. Здебільшого ця когорта складається з волонтерів та громадських активістів, які стимулюються переважно зарубіжними радниками та їх фінансовими структурами. Але ж відомо, «хто гроші платить, той і музику замовляє»! І хоча більшість із «музикантів» (замовлення і замовників, активістів і волонтерів) щиро бажають докласти свої знання і досвід для реформування української освіти, спотвореної свого часу тоталітарною радянською практикою, їх діяльність не можна розглядати однозначно. Одні з них приймають керівну посаду з метою надання допомоги у звільненні української освіти від ідеологічної облуди тоталітарного минулого; інші – переймаються оцінкою нинішнього стану системи української освіти в контексті її інтеграції з освітою успішних країн світу; треті – визначенням перспективи її розвитку принаймні на найближчі 20–30 років, унормування її модернізації за європейськими стандартами. Ці напрями участі вітчизняних та зарубіжних активістів формують так звану «титильну сторінку» справи. Вона цікава і корисна й, поза всяк сумнівом, має уважно вивчатись фундаторами та провідниками вітчизняної державної освітньої політики.

Проте існує й інша – «тіньова» – сторона справи. Вона обумовлена жорсткою конкуренцією, яка ведеться в системі освіти практично від часу науково-технічної революції, а може й раніше. Наші зарубіжні партнери одночасно є конкурентами не тільки у сфері економіки чи торгівлі, але й у культурі та освіті. Переймаючись насамперед власними інтересами, вони намагаються виявити найбільш здібних, талановитих і перспективних учнів та студентів,

яких бажано було б запросити до навчання, а згодом – для роботи у своїх країнах. Не менш важливим для них є впровадження в систему української освіти зарубіжного педагогічного досвіду, який би витіснив із системи освіти фундаментальні вітчизняні педагогічні надбання, розрихлив національну матрицю освіти й тим самим спрямував її розвиток у глухий кут національної невизначеності. Особливим завданням більшості зарубіжних «благодійників» є здійснення своєрідної розвідки в системі інтелектуального потенціалу України, так званого «науково-академічного шпигунства», достатньо розгорнутої практики держав Західного світу. Як засвідчують аналітики, у системі освіти та науки зустрічаються непоодинокі випадки несанкціонованого збору науково-технічної та технологічної інформації, зокрема, в галузі бойового ракетного та літакобудування, біохімічних технологій, ядерної енергетики тощо з метою передачі до іноземної організації інформації, яка становить державну таємницю України [3; 4; 5; 7]. Доля української держави, її інтелектуальний і кадровий потенціал, стан і перспективи розвитку української освіти турбує їх коли б чи не в останню чергу. До речі, серед зарубіжних «порадників» також є «фахівці», які намагаються заробити кошти на впровадженні власне сформованих, але недостатньо обґрунтованих теоретично, а тим паче перевічених практикою академічних моделей та технологій.

Згадую перші роки незалежного розвитку України. Нова українська освіта, що створювалась, потребувала відмежування від освіти колишнього СРСР, упровадження нових ідей та нових підходів. Кількість пропозицій, що надходили від вітчизняних та зарубіжних радників, у буквальному розумінні – зашкалювала. Визначити їх вартість, спрямованість, а тим більше «відділити кукіль від пшениці» вдавалося не завжди і не скрізь. У боротьбі з надмірною ідеологізацією освіти колишнього СРСР дехто пропонував загалом відмовитись від марксизму; інші радили замінити наскрізь ідеологізований курс наукового комунізму «науко-

вим націоналізмом»; треті – відновити статус релігії як головного складника виховання особистості, її моралі та культури...

Наведу тільки один приклад: десь приблизно в середині дев'яностих так звані «реформатори» намагались упровадити, як на перший погляд, цікавий і, можливо, перспективний проєкт під загальною назвою «Школа завтрашнього дня». Батьком нової технологічної схеми вважають американського професора Дональда Р. Ховарда. У 1960-ті роки він взявся за розробку принципово нової педагогічної системи, в якій кожен учень міг би рухатись у власному темпі і при цьому переходити на наступний щабель навчання, тільки засвоївши повний обсяг запропонованого йому для вивчення навчального матеріалу [6]. Проєкт передбачав відмову від класно-урочної системи навчання, відміну підручників та домашніх завдань, абсолютно вільне навчання за вибором учнів і багато інших інновацій. Дещо конструктивне в цьому проєкті, звичайно ж, є. В контексті вивільнення від старої авторитарної системи освіти, він, безсумнівно, заслужовував на увагу. Однак, вникнувши в деталі, неважко помітити каверзу: за умови вирішення того чи іншого навчального завдання учень мав підняти прапорець США, якщо ж він наштовхувався на труднощі, чи невдачу – мав підняти прапорець незалежної України. Можливо, хтось не побачить в цій технології нічого негативного чи провокативного. І все ж, при більш уважному прочитанні, не можна не відчувати, що в загальний дух запропонованої технології було майстерно вмонтовано приниження українського і звеличення західного стилю мислення і дії! Виходило так, що «характер переможця» формується американським способом життя, тоді як «характер невдахи» – українським. Про велич, глибину, історичність, героїку українського народу в боротьбі за незалежність, на основі чого відбувається становлення вільного, самостійного, гідного громадянина України, в цій технології не було й мови. «Нам такий хокей не потрібен», – сказав би популярний у минулому спортивний коментатор Микола

Озеров, – засуджуючи підступні випадки канадських хокеїстів проти наших збірників. А от чи потрібна Україні така (чи подібного типу) освіта, кожен вдумливий читач має відповісти самостійно.

Міжнародну конкуренцію, у тому числі й у системі освіти, ніхто не відміняв. То ж цілком припустимим є твердження, що владній спільноті Заходу від України потрібна, насамперед, її родюча земля, чисельні ресурси, а головне – дешева робоча сила, і аж ніяк не інтелектуально розвинений, креативний потужний народ, який відроджується й утверджується як повновладний суб'єкт світового цивілізаційного процесу. Освіта і наука, культура і просвітництво в цьому процесі відіграють далеко не останню роль.

Освіта – це відкритий діалог батьків, учителів, школярів, громадськості. Суб'єкти освітньо-виховного процесу – керівники і пересічні учасники – мають вести постійний і обов'язково відкритий (публічний) конструктивний дискурс, у якому кожна пропозиція має отримати належну оцінку-відповідь з боку вітчизняних фундаторів і провідників державної освітньої політики. А це означає, що **до керівництва процесом мають прийти фахівці, сформовані на національних педагогічних, наукових і загальнокультурних засадах, професіонали і патріоти, люди ініціативного мислення і дії, здатні до вдумливо конструктивного відродження вітчизняного і критично творчого сприйняття і впровадження зарубіжного досвіду**. З другого боку, я аж ніяк не виключаю участі зарубіжних наукових та педагогічних кадрів у розробці та реалізації політики української національної освітньої справи. Це стосується й тих талановитих представників української молоді, які здобули освіту в провідних освітніх центрах Європи і світу. Їх знання та досвід, щире бажання конструктивної діяльності на благо народу і держави є невичерпним джерелом інноваційних проєктів, які, як повітря, потрібні українському суспільству.

Керівниками (організаторами, управлінцями, менеджерами) не народжуються, ними стають у процесі навчання та практичної діяльності. А отже, їх треба готувати як у професійному, так і духовно-громадянському, загальнокультурному вимірах, навчати, виховувати. Які ж якості керівника потрібно дбайливо виховувати, зрощувати в першу, другу і третю чергу? Питання має провокаційний характер: зрощувати, виховувати, формувати потрібно всі необхідні якості системним, цілеспрямованим, тобто взаємно пов'язаним чином. Думка про те, що спочатку сформуємо, скажімо, професійні знання, далі – компетентність, сумлінність, зрештою, методичну чи правову культуру, є хибною. **Формувати треба особистість майбутнього керівника як органічну цілісність з повним набором усіх необхідних якостей і чеснот організатора, управлінця, менеджера.** За правило, найчастіше виокремлюють такі обов'язкові для управлінця якості: компетентність (кожен керівник має знати, як виконувати свою роботу на високому професійному рівні); висока відповідальність, особиста гідність; відчуття нового та вміння йти на розумний ризик, творчо розв'язувати проблеми, сміливість у прийнятті рішень

Предметом першочергової уваги мають стати й такі якості, як комунікабельність, практичний розум, спостережливість, працездатність, ініціативність, наполегливість, самовладання, організованість, самостійність, психологічна стійкість, вимогливість, критичність тощо. Важливим сегментом становлення майбутнього управлінця є формування характеру, сили волі, уміння приймати рішення, дотримуватись слова, відповідальності за людей і справу, відчуття справедливості. Цей процес має здійснюватись на загальному полі культури, життєвого досвіду, високої духовності і моралі. Особистість з урізаним набором якостей (або з відсутністю одного чи кількох із них) навряд чи стане повноцінним керівником. Правдою є й те, що ідеальних керівників, які б позитивно характеризувались у

всіх вимірах, немає. У кожного з них є свої вади, які, за правило, компенсуються іншими чеснотами або ж контролюються власною волею чи самовдосконаленням.

Особливу увагу звертаю на професійний і людський досвід керівних кадрів системи освіти. Навряд чи можна зрозуміти людину, яка погоджується бути керівником того чи іншого підрозділу системи освіти, ні дня не попрацювавши в цій галузі. Те ж саме стосується й відсутності досвіду простого людського спілкування. Дехто зауважує, мовляв, почне працювати – досвід прийде. Думаю, що це не так або не зовсім так. «Ex nihilo nihil fit» («ніщо не виникає з нічого»), – писали древні. Майбутніх керівників треба навчати, виховувати, зрощувати системно-виваженим чином. **Підготовка, підбір та розстановка керівних кадрів є коли б чи не основним завданням владних структур від державного до галузевого і регіонального рівнів.** На жаль, такої системи в Україні ще не створено. Домінують принципи «безпосереднього знайомства», «особистої відданості», «партийна приналежність», «родинних зв'язків», «чоловічожіночих симпатій» тощо. Останнє повною мірою стосується і такої людиноємної галузі, як освіта. Такої кількості випадкових, слабо підготовлених, недосвідчених керівних кадрів, які прийшли в освіту в останнє десятиліття незалежного розвитку, Україна не бачила ніколи. Якось непомітно від керівництва галуззю відійшли крупні особистості, справжні патріоти і професіонали, які заклали фундамент національної системи освіти України, що створювалась у перші роки незалежного розвитку. Достатньо згадати «Державну національну програму "Освіта" ("Україна XXI століття")», розроблену під керівництвом міністра П. Таланчука, стратегічні ініціативи міністра освіти М. Згуровського, «Національну доктрину розвитку освіти України» міністра В. Кременя, щоб переконатись у стратегічному мисленні керівників-лідерів української академічної спільноти першого десятиліття незалежного розвитку. До їх креативних моделей щодо відродження та розвит-

ку української освіти, науки і культури за національними та європейськими стандартами треба повертатись, їх слід продовжувати, розгортати, впроваджувати в практику. Далі успіхи були менш помітними. Щоправда, позитивного імпульсу розвитку освіти надала Програма «Нова українська школа» (міністр Л. Гриневич). Інших ініціатив в освіті, які можна було б зарахувати до беззаперечного позитиву, здається, не було. Управлінську сферу в освіті захопили люди, які про неї знали хіба що з настанов зарубіжних радників. Власного досвіду вони, як відомо, не мали. У школах чи університетах не працювали. Можливо, це й не погано. Адже подолати «радянщину», ідеологічний тягар якої до сих пір відчувається в освіті, зусиллями фахівців, вихованих на її основі, важко, а може, і неможливо. Як кажуть, «тіні минулого тяжіють над душами живих». Для здійснення прориву потрібні нові обличчя, нові погляди, новий світогляд і нові цінності. Однак – і це закономірність розвитку будь-якої системи – *нові управлінці мають бути фаховими, досвідченими, професійними, а головне – сформованими на основі власне національної культурно-педагогічної матриці, стрижньову палітру якої формують національна ментальність, національний характер, національна ідея* [2].

Саме тут доцільно згадати слова знаменитого державного діяча Великої Британії, прем'єр-міністра цієї країни в роки Другої світової війни, лауреата Нобелівської премії Вінстон Черчилля про те, що «в Англії

немає постійних ворогів і постійних друзів; у неї є лише постійні інтереси». Однак якраз національна складова (усвідомлення національних інтересів) виявилась найбільш проблемним місцем у світогляді, ідеології та діяльності нової генерації провідників державної освітньої політики України. Одні з них орієнтують освіту на Європу та США, інші – на Росію, треті малюють «супермодерну стратегію», яка відмежовується від всяк і всього, нехтує як зарубіжним, так національним досвідом.

Нині ситуація (2021 р.), здається, змінюється на краще. Українська освіта повертається до професіоналізму, національних витоків та відкритої європейської стратегії. Освітнянський загал з надією вдвигляється в ініціативи нових лідерів, підтримує їх. Однак про створення стрункої й розгалуженої системи формування керівників закладів освіти говорити ще зарано. Суперечності, які час від часу спалахують між керівниками різних підсистем державної освітньої політики, засвідчують, що освітній дискурс щодо пріоритетів ще не завершено. Його треба продовжувати, підшуковуючи, готуючи (виховуючи) й залучаючи до управлінської теоретичної й практичної діяльності молодих, освічених, амбітних, креативних... Україна має розум і таланти. Держава і суспільство потребують формування та впровадження нової концепції підготовки керівних кадрів загалом, освітньої галузі зокрема. В її основу мають бути покладені органічно поєднані між собою національні традиції та сучасні європейські інновації.

ЛІТЕРАТУРА

1. Андрущенко В. „Педагогічна матриця” української освіти: її значення для України і європейського світу // Рідна школа. 2012. Квітень-травень. С. 13–18.
2. Кремень В. Філософія національної ідеї: Людина. Освіта. Соціум. Київ, 2007.
3. Мельник В., Кисельова І., Пучкова М. Конкурентна розвідка та промислове шпигунство як засоби конкурентної боротьби // Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку: зб. матеріалів II Всеукр. наук.-практ. конф., 29–30 берез. 2017 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» [та ін.]. Київ: КНЕУ, 2017. С. 84–87.

REFERENCES

1. Andrushchenko, V. (2012). „Pedagogical matrix” of Ukrainian education: its significance for Ukraine and the European world [Ridna shkola. Kvitenn-traven'. Native school. April-May. pp. 13–18. (in Ukrainian)]
2. Kremen, V. (2007). Filosofiya natsionalnoy ideyi [Philosophy of the national idea]: Man. Education. Society. Kyiv. (in Ukrainian)
3. Melnyk, V., Kiselyova, I., & Puchkova, M. (2017). Konkurentna rozvidka ta promyslove shpyhunstvo yak zasoby konkurentnoy borot by [Competitive intelligence and industrial espionage as a

4. **Ожеван М. А.** Національна конкурентна розвідка у глобалізованому світі: нові виклики та загрози на тлі «Казусу Сноудена» // Стратегічні пріоритети. Київ: НІСД, 2013. № 4 (29). С. 131–139.

5. **Скакун Т. О.** Економічні злочини: сутнісні ознаки та криміналістичний аналіз їх вчинення // Ефективна економіка. 2018. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6195>

6. Школа завтрашнього дня (технологія Д. Ховарда). URL: https://stud.com.ua/60686/pedagogika/shkola_zavtrashnogo_tehnologiya_hovarda

7. **Якубівська Ю. Є.** Вплив промислового шпигунства на сферу інтелектуальної власності // Зовнішня торгівля: право та економіка. 2013. № 3(43). С. 158–162.

8. **Крывелев И. А.** История религий. Москва, 1975.

means of competition] Innovatsiyne pidpryemnytstvo: stan ta perspektyvy rozvytku: zb. materialiv II Vseukr. nauk.-prakt. konf., 29–30 berez. 2017 r. / M-vo osvity i nauky Ukrayiny, DVNZ «Kyiv. nats. ekon. un-t im. V. Hetmana» [ta in.] Innovative entrepreneurship: status and prospects: collection. materials II All-Ukrainian. scientific-practical Conf., March 29–30. 2017 / Ministry of Education and Science of Ukraine, SHEI "Kyiv. nat. econ. Univ. V. Hetman "[etc.]. (pp. 84–87). Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)

4. **Ozhevan, M.A.** (2013). Natsional na konkurentna rozvidka u hlobalizovanomu sviti: novi vyklyky ta zahrozy na tli «Kazusu Snoudena» [National Competitive Intelligence in a Globalized World: New Challenges and Threats Against the Background of the "Snowden Case"] Stratehichni priorytety. Strategic Priorities. № 4 (29). Pp. 131–139. Kyiv: NISD. (in Ukrainian)

5. **Skakun, T.O.** (2018). Ekonomichni zlochyyny: sutnisni oznaky ta kryminalistychnyy analiz yikh vchynennya [Economic crimes: essential features and forensic analysis of their commission] Efektyvna ekonomika. Effective economics. № 3. (URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6195>). (in Ukrainian)

6. Shkola zavtrashn oho dnya (tekhnohoiya D. Khovarda). [School of tomorrow (D. Howard technology)]. URL: https://stud.com.ua/60686/pedagogika/shkola_zavtrashnogo_tehnologiya_hovarda. (in Ukrainian)

7. **Yakubivska, Y.E.** (2013). Vplyv promyslovoho shpyhunstva na sferu intelektual noyi vlasnosti [Influence of industrial espionage on the sphere of intellectual property] Zovnishnyia torhivlya: pravo ta ekonomika. Foreign trade: law and economics. № 3 (43). Pp. 158–162. (in Ukrainian)

8. **Kryvelev, I. A.** (1975). Istoriya religiy [History of religions] Moscow. (in Russian)