

7. Свистун В. І., Петренко Л. М., Проценко Н. Д. Розвиток маркетингової компетентності керівника закладу освіти. Харків: Вид. група «Основа», 2018. 80 с.

Danylova O. I.

MARKETING MANAGEMENT AS A SUCCESSFUL FACTOR FOR AN EDUCATIONAL INSTITUTION ON THE MARKET OF EDUCATIONAL SERVICES

The article actualizes the introduction of marketing technology in the management activities of an educational institution, reveals the concepts of «marketing», «marketing in the field of education», «marketing management in education». The features of educational services are considered as the main type of activity of educational institutions, which provide the fulfillment of various types (pedagogical, educational, scientific) activity of pedagogical staff in order to satisfy the needs of individuals and the whole society in obtaining knowledge and information, mastering certain skills and abilities. The introduction of marketing in the management of an educational institution means a philosophy of market relations in the educational system, which ensures the interaction of consumers, producers of educational services and intermediaries in the market and free choice. The result of marketing activities should be the ensuring of profitability through the most effective satisfaction of needs: individuals – in education, educational institutions – in the development and well-being of employees, organizations – in the growth of human resources, society – in the expanded reproduction of intellectual potential.

The author has proved that in modern conditions the marketing approach should become the dominant in the management of the educational institution, which will provide: formation of a positive image of the educational institution, creation of the marketing environment of the educational institution, study of market demand for educational services and forecasting of market conjuncture, differentiation to educational services due to the current state of development of society and their promotion in the market, etc. The orientation of the institution on marketing management impacts for increasing the level of competitiveness of the educational institution.

Key words: marketing, marketing in the field of education, marketing management in education, educational service, educational activity.

Дата надходження статті: «25» вересня 2019 р.

УДК 378.1/351

Ковальська Н. М., Богадьорова Л. М., Ковальський В. І.*

КОУЧИНГ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОГО ФАХІВЦЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті проаналізовано поняття коучингу як освітньої технології та засобу підвищення фахової кваліфікації, зокрема у сфері державного управління. Розглянуто психологічні основи коучингу, зв'язок цього поняття із цивілізаційними трансформаціями у світі, методичні різновиди цієї технології, функції тренера (коуча) та учня/студента. Виділено основний аспект коучингу – самоосвітній, що передбачає самомотивацію студента, його бажання вчитися та досягати фахових результатів, підвищувати власну компетентність на освітньому, загальнокультурному та фаховому рівнях.

Досліджено особливості використання технології коучингу в діяльності фахівців державної служби, кожен з яких особисто впливає на зміни й ініціативи у сфері державного управління, що відповідає засадам демократичного стилю керівництва на основі співробітництва і зворотного зв'язку. Простежено зв'язок знань, отриманих в умовах застосування коучингу, із такими практичними сферами державного управління, як консультування фахівців, надання адміністративних послуг громадянам, підготовка й ухвалення управлінських рішень. Зазначено, що в практичному вимірі коучинг у системі

*© Ковальська Н. М., Богадьорова Л. М., Ковальський В. І.

державної служби є засобом підвищення рівня службовця на фаховому та індивідуально-психологічному рівнях, де він набуває нових особистісних характеристик.

Зроблено висновок, що поряд з освітніми функціями коучинг позначає компетентність менеджменту та стиль лідерства, а це сприяє колективу службовців у реалізації визначених завдань та допомагає кожному з них розвиватися через ініціативність і взаємодію. До цього долучаємо ще й саморозвиток, який становить освітню сутність коучингу та залежить від мотивації, що в умовах державної служби (або маркетингу чи бізнесу) полягає в кар'єрному зростанні. Саме такі службовці відповідають вимогам реформування органів державного управління в Україні.

Ключові слова: коучинг, освітня технологія, коуч, тренінг, мотивація, компетентність, фаховий рівень, підвищення кваліфікації, державне управління, державний службовець.

На сьогодні в Україні відбуваються реформи в багатьох важливих для становлення держави галузях – в освіті, медицині, судовій системі, місцевому самоврядуванні. Однак, певно, найбільш визначальною з них є система державної служби, що в будь-який історичний період має відповідати найвищим світовим зразкам, адже вона безпосередньо пов'язана з населенням, надаючи йому адміністративні послуги, і тому державний службовець мусить бути грамотним, обізнаним із різноманітними процедурами адміністративної діяльності, тобто його знання мають складати відповідний комплекс – фахову компетентність, що набувається не так під час навчання в освітньому закладі, як у процесі тривалого практичного застосування набутих теоретичних знань, а також за допомогою спеціальної підготовки, зокрема підвищення кваліфікації.

У такій підготовці/удосконаленні на сучасному етапі освітніх інновацій ефективним є метод/технологія під назвою «коучинг», який на нових засадах освітнього процесу здатен сприяти не лише засвоєнню нових знань або набуттю нових навичок, а й розвинути особистість активного й компетентного фахівця. Метод має полігалузеве застосування: використовується в бізнесі, менеджменті та психології.

У межах педагогічних інновацій сучасні освітні методи вивчають В. Журавльов, В. Загвязинський, О. Комар, О. Пометун, конкретно коучинг як засіб виявлення потенціалу особистості – Г. Гарднер, Дж. Гілфорд, І. Головнюва, М. Данилова, А. Маслоу, М. Рейнолдс, А. Савкіна, Л. Терстон, В. Штерн та ін. Ці вчені досліджували, насамперед, психологічні аспекти такої підготовки, поряд із чим застосування коучингу як освітньої технології вивчали Т. Борова, А. Браун, Н. Горук, Е. Парслоу, М. Рей й ін.

За своєю навчальною сутністю коучинг починають використовувати й у площині формування фахової компетентності майбутніх спеціалістів будь-якої сфери. Зокрема, В. Тіманюк аналізує шляхи підвищення результативності фахової підготовки спеціалістів галузі управління інтелектуальною власністю, а В. Гурієвська – у сфері державного управління, зокрема щодо професіоналізації цієї сфери та підвищення кваліфікації державних службовців. Проте ці аспекти досліджено поки що недостатньо чи опосередковано.

Відповідно до вищенаведених аргументів визначаємо мету статті – аналіз коучингу як технології формування компетентного фахівця у сфері державного управління. Мета обумовлює вирішення таких завдань: 1) визначення переваг коучингу як освітньої технології, описаних в українській методичній літературі; 2) відзначення провідних рис коучингу як інноваційних в освітньому процесі; 3) розгляд особливостей застосування технології коучингу в підготовці й удосконаленні фахівців державної служби.

У широкій семантичній площині поняття коучингу як технології визначається Е. Грантом і Дж. Гріном: процес співробітництва, що «сфокусований на рішенні та орієнтований на результат», коли тренер (коуч) сприяє не лише отриманню й покращенню виконання завдань, а й «збільшенню життєвого досвіду, самостійному

навчанню й особистісному зростанню людей» [1, с. 9]. У цьому процесі задіяно емоційний інтелект, адже це покращує здатність розуміти події та явища й конструктивно використовувати емоції.

Психологічний аспект коучингу досліджує С. Леонова, ґрунтуючись на працях засновників коучингу Т. Голві та Д. Уйтмора. Психологічна основа передбачена вже самим терміном, що походить від англ. coach «віз» (пізніше ще – «вагон» і, зрештою, «тренер»), тобто це певне просування до мети, а сам коуч (тренер) – «своєрідний провідник, який супроводжує людину чи команду» на цьому шляху [5, с. 166].

Однак головною особливістю такого просування є розкриття внутрішнього потенціалу учня / студента, і тому на перший план висувуються психологічні аспекти цієї технології – «максимізація внутрішнього потенціалу та усунення перешкод» – також внутрішніх, серед яких відзначається побоювання стереотипів [5, с. 166] (наприклад, у сприйнятті населенням певної професії – того ж таки правоохоронця чи державного службовця, до яких завжди висувуються підвищені вимоги).

У концептуальному освітньому вимірі – у контексті реформування вищої освіти, зокрема положень державної програми «Освіта 3.0», коучинг, як зазначають С. Шевчук та О. Шевчук, передбачає активне застосування інформаційних (мобільних) технологій на засадах принципів суб'єктивності та співробітництва. Що ж до викладання, то переорієнтація на партнерські – суб'єкт-суб'єктні – відносини в навчанні створює «ефективні психолого-педагогічні умови для формування фахівця, здатного ефективно реалізувати власний особистісний потенціал» [11, с. 63].

Це стає можливим в умовах сучасних світових орієнтацій, зокрема освіти, коли вільний доступ до інформаційних джерел набуває вирішального значення, і такі можливості сучасних учнів / студентів сьогодні є широкими. У цій ситуації роль викладача / тренера полягає не в поданні інформації, а в орієнтуванні на її отримання, в організації цього процесу, щоб студент сам бажав виявити свій потенціал і набути ще новіших знань для використання не лише у фаховій діяльності, а й у власному кар'єрному зростанні.

Ще один концептуальний момент полягає в тому, що відповідно до загальної орієнтації світової цивілізації на потреби людини освіта також стає людиноцентричною, виявляючи такі концепти: «віра в людину», «потенціал людини», «неперервна самоосвіта». Тобто виявляється більша суб'єктність в освітньому процесі, коли й здобувач освіти є значною мірою суб'єктом, а не суто об'єктом. Визначається й відповідний принцип суб'єктності, за яким «зміст освіти формується також і студентами» [11, с. 63]. Більшою мірою він виявляється в період стосунків зі студентами старших курсів або заочниками, або ж під час практики, коли особи розуміють фахову сутність своєї майбутньої роботи.

В. Тіманюк зібрала основні дефініції коучингу, які розподіляємо за двома ознаками: 1) однобічний вплив «учителя» на «учня» (відносини «суб'єкт – об'єкт») та 2) сумісний двобічний процес отримання нових знань («суб'єкт – суб'єкт» / «об'єкт – об'єкт»). Перша ознака дослівно передбачає «підготовку», «розвиток», «навчання», «підвищення результативності» об'єкта впливу, «створення умов», тобто однобічний тренінг. Друга полягає в «реалізації сумісного соціального, особистісного, творчого потенціалу», «сприятливих відносинах». Також актуальним є і третій семантичний конгломерат у межах коучингу – фах і відповідна діяльність, що «синтезована з психології, менеджменту, фінансів, філософії, духовних вчень» [9, с. 61-62].

Усі ці зв'язки, відносини мають єдину мету – отримання людиною нових знань, підвищення її фахового рівня. Також відзначаємо те, що за етимологією самого терміна цей процес передбачає наявність певного коуча (учителя, наставника, організатора) та учня (або колективу). При чому другий робить це усвідомлено та з бажанням, оскільки розуміє не лише прагматичну користь – отримання диплома, займання посади тощо, але й психологічну – розкриття та вдосконалення особистих потенційних

можливостей. Учені так і зазначають, що «загальною темою для всіх цих визначень є їхня орієнтація на індивіда й на те, як підвищення навичок і знань допоможе їм ефективно функціювати» [4, с. 179].

Відомо, що коуч – активно вживаний сьогодні термін у спорті (ще від початку ХХ століття), де він позначає тренера, який веде особу (колектив) до здобутків у цій сфері, тому подальше поширення його на бізнес і соціальну сферу не викликає подиву, оскільки й до роботи в них потрібно фахово готувати людей. Для цього існують розроблені програми й практичні тренінги, а також, відповідно, самі коучі в межах такої тренерської діяльності (дослівно – коучингу). Головною ознакою цієї технології (більшою мірою освітньої) є активність учня / студента, який сам зацікавлений у збільшенні обсягу власних навичок у певній фаховій сфері, що відбувається за рахунок відкриття в собі раніше потенційних можливостей і здібностей, тому в означеному освітньому комплексі вченими визначаються такі аспекти: навчальна активність, самоосвіта, пізнавальна взаємодія, спільна спрямованість на результат, що створює умови для швидкого досягнення цього результату [10, с. 316].

О. Рудницьких, підсумовуючи особливості застосування технології коучингу в освіті, зазначає про такі її чинники: «системний супровід студента» з метою формування в нього гнучкості й адаптованості до змін, здатності швидко на них реагувати, «партнерське комунікативне співробітництво» з метою досягнення «значних результатів у різних сферах життєдіяльності», постійне вдосконалення особистості, розкриття її потенціалу, «систему взаємодії з коучем, із самим собою», пошук власних рішень у складній ситуації, створення умов для підвищення рівня мотивації й відповідальності як у студента, так і самого коуча, а також для бажання самому здобувати нові знання [8, с. 175].

С. Романова слушно зазначає, що вироблені під час коучингу вміння складають «основу самоосвітньої компетенції майбутнього спеціаліста» як важливий показник його фахового рівня [7, с. 83], що передбачає відповідні ознаки цієї технології – мотивацію, усвідомленість, самостійність. З іншого боку – коуча – для активізації цих ознак потрібні такі чинники, як стимулювання навчання (як у когнітивній сфері – інтересу, так і прагматичній – наприклад, кар'єрного зростання), мобілізація раніше отриманих знань (власне освітня функція), розкриття потенціалу особистості учня / студента (педагогічна функція).

В. Тіманюк робить висновок, що «фаховий рівень компетентності студентів за допомогою коучингу сформовано в тому разі, коли актуалізовано потребу отримання фахових знань, відпрацьовано настанову на фахову діяльність, отримано вміння й знання, які спрямовані на успішне вирішення практичних фахових завдань» [9, с. 65]. Структурно це відбувається в межах описаного О. Рудницьких процесу коучингу, етапи якого можна оформити як технологічну модель: установлення партнерських взаємостосунків між коучем і студентом – «спільне визначення завдань для досягнення конкретної мети» – дослідження проблеми з визначенням «перешкод на шляху до результату» – визначення шляхів для подолання цих проблем і складання плану відповідних дій – визначення термінів виконання плану [8, с. 175].

Таким чином, провідною ознакою коучингу як освітньої технології є мотивованість учня / студента в отриманні нових знань і нових умінь, усвідомленість цієї потреби з метою майбутнього фахового зростання та самостійність у навчальній діяльності.

Прикладна функція коучингу має також важливе значення для удосконалення менеджменту, бізнесу та інших практичних сфер в Україні. Зокрема, В. Гурієвська застосовує технологію коучингу в розрізі психологічної компетентності державних управлінців – комплексу особистісних якостей і вмінь під час упровадження цілеспрямованого управлінського впливу з метою реалізації державної політики та виконання державних управлінських завдань, що допоможе долати поведінкові бар'єри, стереотипи мислення службовців і забезпечить системні зміни сучасного

державного управління загалом [2, с. 32]. Означена компетентність має й психологічну та соціальну складові, а тому технологія коучингу здатна сприяти реформаційним змінам, вносячи інноваційний елемент у сферу державного управління та формуючи новий середній клас в Україні.

За словниковою статтею, сучасний рівень розвитку державного управління нерозривно пов'язаний із розвитком науки і практики, має міждисциплінарний характер і передбачає забезпечення когнітивної й інноваційної спроможності практичної сфери державного управління, що зумовлює стимулювання розвитку управлінських технологій через типізацію, виділення найбільш характерних процедур і операцій [3, с. 169]. Це враховується в технології коучингу, адже допомагає вивчати й ураховувати соціально-психологічні складові державної управлінської діяльності та розкриває зміст когнітивної й інноваційної складових державного управління [2, с. 33].

У цій сфері коучинг є ключовим елементом вироблення політики, коли учасники-гравці своїми рішеннями можуть впливати один на одного. На це спрямовано Указ Президента України «Про забезпечення умов для більш широкої участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики», який передбачає запровадження більш ефективних форм у роботі органів виконавчої влади в процесі формування та реалізації державної політики; проводити консультації з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики; ужити заходів, спрямованих на розвиток партнерських відносин і поглиблення співробітництва між органами державної влади, органами місцевого самоврядування та громадськістю; забезпечити в процесі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців за напрямом «Державне управління» більш глибоке вивчення сучасних комунікативних технологій, методів залучення громадськості до участі у формуванні та реалізації державної політики [6]. Відзначаємо тут положення про партнерство, консультування та комунікативні технології, які відповідають сутності коучингу як технології, що спрямована на саморозвиток особи (колективу), її активність у соціальних процесах, зокрема в державному житті.

Відповідно до твердження, що успіх будь-якого колективу та його члена взаємозумовлені, на державному рівні означає нерозривний зв'язок між державою, громадськістю та окремим громадянином, що має підтримуватися – безпосередньо та опосередковано – державною службою. Саме тому компетентність державного службовця має відзначатися широким спектром знань і вмінь у сфері цільності суспільства.

В. Гурієвська відзначає, що останнім часом актуальними стають «технології, які легко можуть бути адаптовані й застосовані у сфері управління як для індивідуального використання, з метою підвищення ефективності і результативності діяльності, так і як стратегія з управління людськими ресурсами». Зокрема, керівник «перебуває в ролі коуча», коли допомагає колективу досягти мети, тому його компетентність має бути досконалою не лише у фаховому, а й у психологічному аспекті. Поряд із ним кожен працівник також особисто впливає на зміни й ініціативи у сфері державного управління, що відповідає засадам демократичного стилю керівництва на основі співробітництва і зворотного зв'язку [2, с. 35].

Компетентність державного службовця в таких умовах передбачає конкретні вміння та навички, що набуваються в процесі коучингу. Серед них відзначаємо: усвідомленість у власних діях і мотивах; делегування відповідальності; ефективний розподіл часу; урахування культурних корпоративних традицій; поліпшення власних кар'єрних перспектив; запобігання власному «виторянню»; підвищення рівня індивідуальної задоволеності від фахової діяльності.

Такі вироблені індивідуальні якості фахівця в умовах колективної діяльності перетворюються (розвиваються) на організаційні, де коучинг, за словами В. Гурієвської,

«визначає зону перспективного розвитку, сприяє розвитку групових процесів та ефективності комунікації», тобто перетворює «набір» елементів індивідуального життєвого досвіду в «добрий ґрунт» для реалізації потреб і досягнення більших результатів діяльності державної служби. У такому разі формою коучингу є організаційне консультування, що «допомагає управлінням сфокусувати свою увагу на складних завданнях, взяти на себе відповідальність за власні рішення і чітко побачити шляхи досягнення спільних цілей» [2, с. 37]. Таким чином, професійний коучинг орієнтує, передусім, на чітке визначення цілей і підготовку до виконання конкретних функцій і завдань.

У висновку відзначимо, що коучинг, маючи власне освітні функції, позначає компетентність менеджменту та стиль лідерства, що сприяє колективу службовців у реалізації визначених завдань, а також допомагає кожному з них розвиватися через коучингові категорії ініціативності (на індивідуальному рівні) та взаємодії (на організаційному рівні). До цього долучається ще й саморозвиток, який репрезентує освітню сутність коучингу та залежить від мотивації, що в умовах навчання полягає в набутті фахових знань і вмінь, а в умовах професійної діяльності, зокрема державної служби, – у зацікавленості в кар'єрному зростанні. Отже, у практичному вимірі коучинг у системі державної служби є засобом підвищення рівня службовця на фаховому та індивідуально-психологічному рівнях.

У подальшому плануємо дослідити особливості застосування технології коучингу у сфері місцевого самоврядування, посадові особи якого мають виконувати специфічні функції, більш пов'язані з населенням, а тому базовані на знаннях і навичках із комунікативної психології.

Література:

1. Грант Э., Грин Дж. Коучинг принятия решений. СПб.: Питер, 2005. 138 с.
2. Гурієвська В. Коучинг як прикладна технологія державного управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2011. Вип. 1. С. 32-39.
3. Державне управління: словник-довідник / укл.: В. Д. Бакуменко, Д. О. Безносенко, І. М. Варзар; за заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. К.: УАДУ, 2002. 228 с.
4. Котовська І., Оксентюк Р., Вовк Ю. Коучинг як новий метод управління персоналом. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2016. 14 (1). С. 178–184.
5. Леонова С. В. Коучинг як засіб розвитку потенціалу особистості. Управління в освіті: збірник матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції, 14–16 квітня 2011 року. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. С. 165–167.
6. Про забезпечення умов для більш широкої участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: Указ Президента України від 31 лип. 2004 р. № 854/2004. URL: www.rada.gov.ua
7. Романова С. М. Коучінг як інтерактивна технологія в освіті. *Вісник Дніпропетровського у-ту ім. Альфреда Нобеля*. 2010. № 3. С. 83–86.
8. Рудницьких О. В. Коучінг як інтерактивна технологія в освіті. *Вісник Дніпропетровського у-ту ім. Альфреда Нобеля*. 2014. № 2 (8). С. 173–176.
9. Тиманюк В. Н. Пути повышения результативности профессиональной подготовки специалистов в области управления интеллектуальной собственности. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2014. № 44. С. 60–67.
10. Хмельницька О. С. Коучинг як сучасна технологія підвищення ефективності навчального процесу. *Молодий вчений*. 2017. № 6 (46), червень. С. 315–319.
11. Шевчук С. П., Шевчук О. С. Коучинг як метод навчання студентів у контексті реформування вищої освіти України. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. 2016. Т. 269. Вип. 257. С. 62–65.

Kovalska N. M., Bohadorova L. M., Kovalskyi V. I.

COACHING AS A TECHNOLOGY FOR FORMING A COMPETENT SPECIALIST IN PUBLIC ADMINISTRATION

The article analyzes the notion «coaching» as an educational technology and a means of professional development, in particular in public administration. The psychological foundations of coaching, the connection of this concept with the civilizational transformations in the world, the methodological variants of this technology, the functions of the coach and the student are considered. The main aspect of coaching – self-educational, which involves the student's self-motivation, his desire to study and achieve professional results, to increase his own competence at the educational, general and professional levels are highlighted.

The peculiarities of the use of coaching technology in the activity of civil service professionals are explored, each of which personally influences changes and initiatives in public administration that meet the principles of democratic leadership style through cooperation and feedback. The connection of the knowledge gained in coaching conditions with such practical spheres of public administration as the consulting of specialists, the provision of administrative services to citizens, the preparation and adoption of management decisions. In practice, coaching in the civil service system is a means of raising the level of an employee at the professional and individual-psychological levels, where he acquires new personal characteristics.

It is concluded that, along with educational functions, coaching denotes management competency and leadership style, which helps the staff to accomplish the tasks and helps each of them to develop through initiative and interaction. Also included is self-development, which is the educational essence of coaching and depends on the motivation that, in the context of public service (or marketing or business), is career advancement. Such officials meet the requirements of reforming public administration in Ukraine.

Key words: coaching, educational technology, coach, training, motivation, competence, professional level, professional development, public administration, civil servant.

Дата надходження статті: «25» вересня 2019 р.

УДК 378.14

Корольова І. І.*

ПІДГОТОВКА МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТНЬОЇ ГАЛУЗІ В СУЧАСНИХ ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

У статті розкрито питання підготовки менеджерів освітньої галузі в сучасних закладах вищої освіти. Акцентовано увагу на значенні Галузевого стандарту вищої освіти України та освітньо-професійної програми в здійсненні професійної підготовки магістрів менеджменту («Управління закладом освіти») – майбутніх керівників освітніх закладів, від рівня професійної компетентності яких залежить ефективність освітнього процесу, якісне вирішення фінансово-економічних, господарських справ, стосунки в колективі, імідж закладу в цілому. Установлено, що підбір навчальних дисциплін до обов'язкових та вибіркових компонентів освітньо-професійної програми здійснюється на ґрунті інтегративного підходу, їхньої логічної послідовності; з урахуванням сучасних суспільних вимог до знань керівником основ маркетингу ринку освітніх послуг, моніторингу якості освітнього процесу, бухгалтерського обліку й економіки освіти. Проаналізовано зміст професійних знань, принципів, методів, технологій, якими доцільно оволодіти майбутнім менеджерам освітньої галузі. Визначено підходи до професійної підготовки, спрямованої на формування професійної компетентності майбутнього фахівця, що вибудовуються на провідних стратегіях згідно з основними концепціями освітнього менеджменту сучасного закладу вищої освіти (інноваційне управління закладом вищої освіти як організацією, у якій здійснюється підготовка фахівців; педагогічне

*© Корольова І. І.