

<https://doi.org/10.33989/pnpn.716.c3172>

**МОДЕЛЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ МАЙБУТНІХ
МЕНЕДЖЕРІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДГОТОВКОЮ МАГІСТРІВ У
ПОЛТАВСЬКОМУ НАЦІОНАЛЬНОМУ ПЕДАГОГІЧНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ
ІМЕНІ В. Г. КОРОЛЕНКА**

Анотація. Дослідження присвячено моделюванню професійного розвитку майбутніх менеджерів, що нині є важливим процесом у системі управління підготовкою магістрів у Полтавському національному педагогічному університеті імені В. Г. Короленка. Цей процес включає в себе низку компонентів: 1) управління процесом навчання (організація й управління формами навчання (традиційне, дистанційне, змішане навчання) та професійного розвитку здобувачів вищої освіти); 2) організаційна поведінка (поведінка науково-працівників, топ-менеджменту університету, залучених у певні управлінські процеси, які мають свої цикли, темпи, ритми, структуру відносин, організаційні рамки та вимоги до працівників) та мотивація науково-педагогічного, управлінського персоналу університету до вдосконалення процесу навчання; 3) моделювання процесу управління комунікаціями «викладач-магістрант» та етапами професійного розвитку майбутніх менеджерів; 4) організаційно-методичні умови професійного розвитку майбутніх менеджерів під час навчання в магістратурі університету.

Дослідження спрямоване на розробку та імплементацію в систему управління підготовкою магістрів у Полтавському національному педагогічному університеті імені В. Г. Короленка структурно-функціональної моделі професійного розвитку майбутніх менеджерів, яка включає три взаємопов'язані блоки: *методологічно-цільовий, змістово-методичний та контрольно-*

діагностичний. Ця модель позиціюється як основа для стратегії фундаменталізації магістерської підготовки менеджерів в університеті. Визначено методологічні підходи (цільовий, компетентнісний, синтетичний, системний, діяльнісний, технологічний, ресурсно-орієнтований, кваліметричний) та організаційно-методичні умови (підвищення мотивації майбутніх менеджерів до планування кар'єри; створення на випусковій кафедрі педагогічних майстерень для формування індивідуальної траєкторії професійного розвитку майбутнього менеджера; розроблення й застосування методики професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки) сприяють ефективності навчання майбутніх менеджерів через зміну умов до організації процесу професійного розвитку.

Ефективність структурно-функціональної моделі перевірено за допомогою статистичних методів та кваліметричного моделювання, результати якого засвідчили якість організаційно-методичних умов професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки. Доведено, що за умови реалізації запропонованої моделі рівень діяльності Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка щодо реалізації організаційно-методичних умов професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки є оптимальним, тобто не лише враховуються вимоги сьогодення, але й перейшов у режим саморозвитку.

Ключові слова: менеджер, менеджмент, професійний розвиток, магістерська підготовка, модель, організаційно-методичні умови, управління закладом освіти, управління проектами, управління інноваційною діяльністю, організаційна поведінка, мотивація персоналу, процес прийняття рішень

Реформування українського суспільства, активне впровадження інноваційних управлінських практик, модернізація й удосконалення вітчизняної системи вищої освіти детермінують основні підходи до фахової підготовки та професійного розвитку сучасного менеджера, здатного розв'язувати складні

задачі і проблеми у сфері управління, приймати правильні нестандартні управлінські рішення, керувати колективом на рівні сучасних вимог, сприяти створенню нового ринку.

Швидкі темпи розвитку сучасного інформаційного суспільства, прогрес у світі цифрових технологій зумовлюють необхідність орієнтації на парадигму «освіта впродовж усього життя» («lifelong learning»). Створення такої освітньої системи в педагогічних університетах, що орієнтувала б на освіту впродовж життя й забезпечувала можливості для її функціонування, зумовлює перебудову всього освітнього процесу, діяльності науково-педагогічних кадрів, форм, методів та засобів навчання, оскільки в такій ситуації важливо не лише запропонувати майбутнім менеджерам систему знань, але й навчити їх самостійно здобувати відомості, опрацьовуючи інформацію з різних джерел, творчо використовувати її в професійній діяльності. Майбутньому менеджерів, зокрема, освітньому, професійна діяльність якого перебуває у площині координації й організації діяльності колективів на основі врахування об'єктивних законів і закономірностей, тобто управління на науковій основі, потрібно вміти адаптуватися до особливостей середовища сучасних організацій та працювати в умовах цифрової економіки, де інформація оновлюється з високою швидкістю, що значною мірою залежить не лише від фундаментальної підготовки в умовах магістратури, але й від здатності до самоосвіти та побудови власної траєкторії професійного розвитку.

Практика свідчить, що магістерська підготовка менеджерів у педагогічних університетах (освітні програми «Управління навчальним закладом»/ «Управління закладом освіти», «Управління проектами», «Управління інноваційною діяльністю») є ключовим періодом для формування професійно важливих якостей, з-поміж яких здатність до побудови власної траєкторії професійного розвитку майбутнього менеджера відіграє ключову роль, оскільки забезпечує розвиток необхідних для успішної кар'єри навичок, зокрема в сфері комунікацій, лідерства, управлінських інновацій, емоційного й соціального

інтелекту, аналітичного й критичного мислення, особистісного брендингу, самоменеджменту. Відповідно, актуалізується потреба у розробленні та імплементації в освітній процес педагогічного університету моделі професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки, котра допоможе побудувати власну траєкторію професійного розвитку. Така модель допоможе магістрантам адаптуватися до різних професійних ситуацій, організаційної культури університету, суттєво підвищить їхню ефективність, гнучкість та стресостійкість у мінливих умовах ринку праці. Тож, інтеграція моделі професійного розвитку майбутніх менеджерів у магістерську підготовку майбутніх менеджерів не тільки забезпечить студентам необхідні навички та знання для їх майбутнього професійного успіху, але й сприятиме їх цілісному розвитку як компетентних та адаптивних фахівців.

Дослідження науковців свідчать, що нині сформувалися три системи освіти і підготовки менеджерів: американська, японська та європейська. Разом із тим менеджмент як професія і галузь науки стає інтернаціональним, тому процес підготовки менеджерів у різних країнах значно зближується як за методами, так і за змістом. Система підготовки менеджерів є багатоступеневою, і це характерно для американського, європейського, японського та вітчизняного менеджменту. Наприклад, у США діє понад 600 шкіл бізнесу, що мають самостійний статус у рамках університетів та дають систематизовану підготовку у сфері бізнесу і менеджменту. На професійну освіту менеджер витрачає від двох до десяти років (Баб'як, 2005; Гладкова, 2013; Щербина, 2004).

У країнах Західної Європи, США та Японії існує розгалужена система підготовки менеджерів. Уряд, асоціації підприємців і самі підприємства постійно збільшують капіталовкладення у сферу освіти, у тому числі й у сфері менеджменту. Розглядаючи витрати на професійну підготовку менеджерів як стратегічну інвестицію, західні організації водночас прагнуть до максимальної ефективності вкладень капіталу в навчання управлінського персоналу, що, з одного боку, проявляється у постійній увазі до найбільш сучасних форм і методів

навчання, а з іншого – у проведенні різноманітних заходів, спрямованих на збереження отриманих результатів (Полуяктова, 2018).

Вивчення специфіки підготовки менеджерів в Україні свідчить про різноаспектність проблеми, зокрема, учені присвячували свій науковий доробок: дослідженню історико-педагогічного дискурсу професійної підготовки магістрів управління навчальним закладом (Лещенко, Светлорусова, 2010); вивченню особливостей професійної підготовки та сертифікації проєктних менеджерів в Україні (Главатських, Андрієвська, 2024); професіограмі менеджера проєкту як одного з ключових факторів успіху управління проєктами (Kolesnikov, Lukianov, Sherstyuk, Kolesnikova, 2019); теоретико-практичним засадам підготовки менеджерів та практиків управління (Полуяктова, 2018); акмеологічним основам професійного самовдосконалення менеджерів вищих навчальних закладів (Гладкова, 2013); методиці підготовки менеджерів до ділового спілкування (Баб'як, 2005); розробленню моделі управління якістю підготовки майбутніх менеджерів та її практична реалізація у процесі навчання у закладі вищої освіти (Мудра, 2012); педагогічним умовам підготовки майбутнього менеджера до успішної творчої самореалізації в середовищі закладу вищої освіти (Дзекун, 2018) тощо.

Важливим напрямом досліджень науковців є загальний і функціональний менеджменти, котрі утворюють цілісну систему менеджменту, що орієнтує змістовий компонент підготовки магістрів менеджменту на формування управлінської компетентності, здатності приймати ефективні управлінські рішення і забезпечення ефективної діяльності організації шляхом раціонального використання всіх наявних ресурсів (Стахів, Явнюк, Волощук, 2015).

У ході аналізу наукової літератури та практики організації магістерської підготовки менеджерів з'ясовано, що організація всього освітнього процесу з менеджменту ґрунтується на підготовці магістрів менеджменту, що здатні ефективно вирішувати складні прикладні проблеми в галузі управління, функціонування та розвитку соціальних систем різного характеру і призначення.

Професійна підготовка здійснюється на засадах компетентнісного підходу, практичної спрямованості на діяльність у конкретній сфері менеджменту та передбачає проходження цільової управлінської практики з наступною підготовкою та публічним захистом випускної кваліфікаційної роботи. Разом із тим, важливим напрямом підготовки є розроблення алгоритмів і моделей побудови кар'єри майбутнього менеджера, мотивації до самоменеджменту і професійного розвитку (Воробйова, 2011; Ручкіна, 2016).

Доцільним є урахування позиції С. Бурдіної та В. Береки, які наголошують на важливості організації й управління процесом професійного розвитку майбутніх менеджерів під час навчання у магістратурі, результатом якого має стати готовність до організаційно-управлінської діяльності, що включає такі компоненти: ціле-мотиваційний (забезпечує спрямованість на особистісно-професійні зміни, позитивну мотивацію до роботи менеджера); змістовний (передбачає розробку системи особистісно набутих знань щодо механізмів професійної діяльності та саморозвитку, засвоєння системи понять, концепцій, що розкривають сутність особистісно зорієнтованих технологій, особистісно професійної рефлексії; отже продуктами професійної підготовки мають бути персоналізовані професійні знання, вміння і навички); операційний (включає систему шляхів, способів, прийомів здійснення професійної діяльності, науково-дослідницької діяльності та самовдосконалення); інтегративно-самоосвітній (передбачає вміння проектувати програму самовдосконалення своєї особистості, здатності до самоосвіти); аксіологічний (включає в себе вміння формувати людські та загальнолюдські цінності, цінності організації, організаційної поведінки); світоглядний (вміння створювати власну управлінську концепцію) (Берека, 2008; Бурдіна, 2007).

Урахування тенденцій сьогодення й цифровізації економіки, освіти актуалізує організацію та управління змішаним форматом професійної підготовки менеджерів, що забезпечує можливість збору даних та адаптації до реалізації різних моделей змішаного навчання, одночасне навчання групи

здобувачів освіти, перерозподіл викладачем освітніх інформаційних ресурсів між майбутніми менеджерами, розвиток у здобувачів вищої освіти навичок самостійного навчання та самоконтролю, цифрової компетентності, здатності використовувати сучасні цифрові технології, інтернет-сервіси, мобільні додатки у навчанні й майбутній професійній діяльності менеджера (Дубініна, 2020; Дубініна, Бурлаєнко, Добровольський, 2021; Moebs, Weibelzahl, 2006; Kononets, Zhamardiy, Nestulya, Denysenko, Ostashova, Sokil, 2022).

Узагальнення наукового доробку вчених дає підстави до висновку, що, визначаючи специфіку професійної діяльності сучасного менеджера як таку, що полягає в постійному зростанні кількості різноаспектних комплексних завдань, пов'язаних із необхідністю підвищення конкурентоздатності підприємства, забезпечення його вигашного становища на ринку, зростання внутрішніх організаційних переваг і мінімізації ризиків, вчасним виявленням, ґрунтовним аналізом, оперативним урахуванням сприятливих і несприятливих економічних і виробничих обставин, успішне вирішення цих завдань залежить як від рівня професійної компетентності менеджера. Відтак, удосконалення професійної підготовки менеджерів бачиться і позиціонується як процес формування й розвитку їх професійної компетентності.

Також дослідники акцентують увагу на інноваційності освітнього процесу підготовки сучасних менеджерів, оскільки саме інноваційність має визначати професійну діяльність кожного менеджера, бути ключовою характеристикою цієї діяльності. Інновації не виникають самостійно, а стають результатом наукових пошуків, аналізу та узагальнення досвіду професійної підготовки фахівців. Потреба у впровадженні інновацій у сфері професійної підготовки менеджерів визначається кількома факторами (Гриньова, Кононець, Жданова-Неділько, Павліш, 2024; Могильна, Орехова, Хромушина, 2022):

- *Фактор «Ринок праці»*: необхідність урахування впливу ринку праці на освіту, соціально-економічної ситуації в державі та запитів суспільства;

- *Фактор «Цифровізація соціуму»*: необхідність урахування інформаційно-технологічного розвитку освітнього простору, розвитку цифрових технологій в сучасному суспільстві;
- *Фактор «Інтеграція»*: зумовлений інтеграцією української освіти у світовий освітній простір;
- *Фактор «Якість освіти»*: необхідність створення умов для постійного покращення й підвищення якості освітнього процесу (рис. 1).

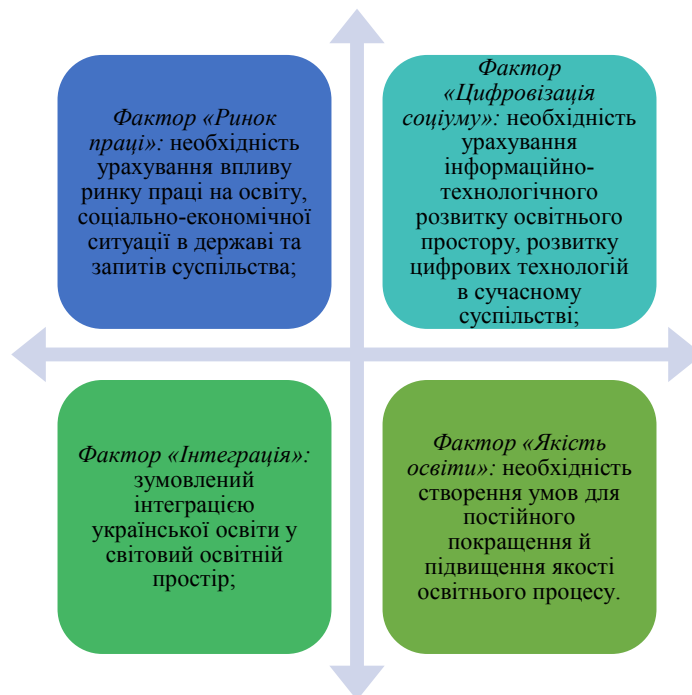


Рис. 1. Фактори впровадження інновацій у сфері професійної підготовки менеджерів

Аналізуючи управлінські процеси у системі підготовки магістрів менеджменту, звернено увагу на праці науковців, присвячених організаційній поведінці (С. Anderson (2008), S. Barsade (2003), A. Brief (2003), J. Champoux (2011), S. Spataro (2003), М. Матушкіна (2016) та ін.), що актуалізує проблематику пошуку ефективних технологій управління процесом підготовки майбутніх менеджерів (технологічний підхід), формування їх управлінської компетентності (компетентнісний підхід) та підвищення рівня діяльності

педагогічного університету у напрямі реалізації організаційно-методичних умов професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки (цільовий підхід) і дає нам підстави для систематичного наукового аналізу системи управління підготовкою магістрів у Полтавському національному педагогічному університеті імені В. Г. Короленка з метою розуміння, передбачення та вдосконалення освітніх програм підготовки менеджерів, функціонування університету та розвитку його організаційної культури як такої, що має свої цінності, традиції, місію та стратегію, зокрема, забезпечуючи реалізацію підготовки конкурентоспроможних менеджерів, поєднання сучасних й ефективних освітніх технологій та інновацій з освітніми традиціями університету, відтворення багатoproфільності за різноманітним спеціальностям та освітніх програм, забезпечення затребуваності випускників на ринку праці.

Разом із тим, незважаючи на значний потенціал наукових досліджень, присвячених професійній підготовці менеджерів та формуванню їх професійної компетентності, наразі відсутня модель професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки.

Тому це дослідження спрямоване на створення структурно-функціональної моделі професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки та дослідження її ефективності в освітньому процесі педагогічного університету.

Розроблені гіпотези:

H₁: Сукупність організаційно-методичних умов професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки має значний позитивний вплив на професійний розвиток магістрантів під час навчання у магістратурі.

H₂: Структурно-функціональна модель професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки має значний позитивний вплив на освітній процес у педагогічному університеті.

Н₃: Особистісні якості, освіта і професійна підготовка, практичний досвід, здобутий під час навчання у магістратурі, соціально-економічні фактори, технологічні та глобалізаційні зміни впливають на побудову кар'єри менеджера.

Система управління підготовкою магістрів у Полтавському національному педагогічному університеті імені В. Г. Короленка включає в себе низку компонентів (рис. 2):

1) управління процесом навчання (організація й управління формами навчання (традиційне, дистанційне, змішане навчання) та професійного розвитку здобувачів вищої освіти);

2) організаційна поведінка (поведінка науково-працівників, топ-менеджменту університету, залучених у певні управлінські процеси, які мають свої цикли, темпи, ритми, структуру відносин, організаційні рамки та вимоги до працівників) та мотивація науково-педагогічного, управлінського персоналу університету до вдосконалення процесу навчання;

3) моделювання процесу управління комунікаціями «викладач-магістрант» та етапами професійного розвитку майбутніх менеджерів;

4) організаційно-методичні умови професійного розвитку майбутніх менеджерів під час навчання в магістратурі університету.



Рис. 2. Система управління підготовкою магістрів у Полтавському національному педагогічному університеті імені В. Г. Короленка

Сучасна методика навчання майбутніх менеджерів потребує змін у сфері побудови структурно-функціональної моделі професійного розвитку майбутніх менеджерів як стратегії фундаменталізації магістерської підготовки, що обумовлено стрімким розвитком технологій та підвищеними вимогами до кваліфікації викладачів, які здійснюють викладання освітніх компонентів. Реагування на ці зміни передбачає розробку нових підходів, умов та методик навчання майбутніх менеджерів, а також методик побудови власної траєкторії професійного розвитку майбутнього менеджера. Особливу увагу слід приділити визначенню організаційно-методичних умов професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки та критеріїв оцінювання їх ефективності.

На основі аналізу й систематизації літератури було встановлено, що оцінювання (evaluation) – це процес формулювання висновків на основі порівняння кількісних показників, отриманих з різних джерел, зі стандартами», «якість – це відповідність деяким заданим стандартам (Баніт, 2018). Вочевидь, оцінювання якості організаційно-методичних умов професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки передбачає застосування зібраних даних (за допомогою різного діагностичного інструментарію) для того, щоб сформулювати оцінне судження про ситуацію (що знають, розуміють, усвідомлюють, на скільки глибоко, чи можуть застосувати знання на практиці і як саме тощо).

У нашій роботі використано такі методи дослідження:

- *теоретичні* – аналіз наукової літератури і нормативних документів, синтез, порівняння, узагальнення і систематизація одержаних даних із метою виявлення поглядів науковців щодо проблеми професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки та уточнення поняття «професійний розвиток майбутнього менеджера»; моделювання – для визначення блоків структурно-функціональної моделі та організаційно-

методичних умов професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки;

- *емпіричні* – педагогічне спостереження, анкетування, тестування, глибинні інтерв'ю; педагогічний експеримент – для експериментальної перевірки ефективності структурно-функціональної моделі професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки; кваліметричні моделі – для оцінювання якості організаційно-методичних умов професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки.

- *математичної статистики* – для кількісно-якісного аналізу одержаних результатів дослідження і доведення їх статистичної достовірності (критерій Спірмена).

Аналітичне осмислення наукового доробку вчених дало змогу виокремити низку *організаційно-методичних умов* професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки:

- 1) підвищення мотивації майбутніх менеджерів до планування кар'єри;
- 2) створення на випусковій кафедрі педагогічних майстерень для формування індивідуальної траєкторії професійного розвитку майбутнього менеджера;
- 3) розроблення й застосування методики професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки (рис. 3).



Рис. 3. Сукупність організаційно-методичних умов професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки

У зв'язку з актуальністю, складністю та різнобічністю проблеми нашого дослідження, одним із шляхів її вирішення є моделювання реалізаційних механізмів організаційно-методичних умов професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки. Разом із тим, аналізуючи роботи праці науковців, ми приходимо до висновку, що структурно-функціональна модель професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки має враховувати процес навчання студентів у взаємодії з інформаційним, культурно-освітнім і соціальним середовищем, а також імітувати характеристики такої системи професійної підготовки (Kononets et al., 2020). Ми будуємо модель, у якій цілісно представлено інформацію про процес імплементації організаційно-методичних умов професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки, за допомогою системотвірних характеристик (склад, структура, функціонування).

Поняття *професійного розвитку майбутніх менеджерів* потрактовано як цілісний динамічний процес набуття формального та інформального досвіду під час навчання у магістратурі педагогічного університету, який забезпечує стійку позитивну мотивацію, готовність до самоосвіти, самовдосконалення, виконання нових функцій у професійній діяльності, зумовлених викликами часу, та віддзеркалює єдність вже здійсненого і потенційно можливого.

Визначено та схарактеризовано етапи професійного розвитку майбутніх менеджерів під час навчання у магістратурі: 1) *інформаційно-адаптаційний етап*; 2) *етап навчально-професійної ідентифікації*; 3) *самоосвітньо-творчий етап* (рис. 4).

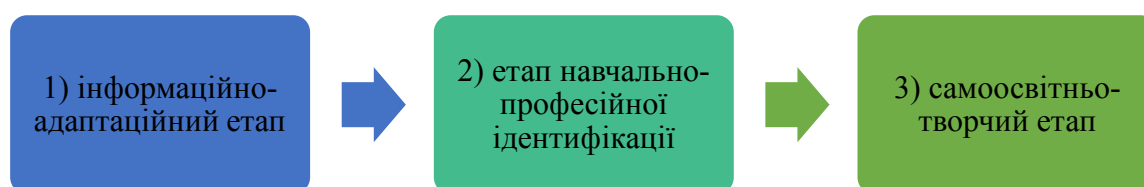


Рис. 4. Етапи професійного розвитку майбутніх менеджерів під час навчання у магістратурі

1) Інформаційно-адаптаційний етап (перші два місяці навчання у магістратурі) характеризується адаптацією студентів до умов та змісту професійно-освітнього процесу, у межах якого відбувається засвоєння фундаментальних і фахових знань з менеджменту, стимулювання навчально-пізнавальної діяльності, визначаються нові соціальні ролі особистості і взаємовідносини між магістрантами та викладачами, забезпечується належний інформаційний супровід кожного магістранта. Основним видом діяльності майбутніх менеджерів є академічний, результати становлення професійної свідомості (що є дуже важливим для професійного розвитку) відбиваються у знаннях, що засвоюються магістрантами під час виконання навчальних завдань, вирішення задач і ситуацій, які формують визначені освітньою програмою компетентностей.

2) Етап навчально-професійної ідентифікації (упродовж першого року навчання у магістратурі) відбиває розвиток пізнавальних і професійних здібностей, якостей, професійних мотивів, процес усвідомлення себе як майбутнього менеджера, формування професійної компетентності (інтегральної, визначеної стандартом вищої освіти D3 Менеджмент магістерського рівня), проектування індивідуальної траєкторії професійного розвитку. Основним видом діяльності є квазіпрофесійний, у межах якого відбувається оволодіння майбутніми менеджерами знаннями й уміннями, необхідними в майбутній професійній діяльності.

3) Самоосвітньо-творчий етап характеризується самоосвітньою діяльністю майбутніх менеджерів, які здатні до самоаналізу й самооцінки, діють згідно вибудованої індивідуальної траєкторії професійного розвитку, усвідомлюють необхідність досягнення високого рівня готовності до професійної діяльності, творчості у роботі та перманентного професійного розвитку. Основним видом діяльності є практика та написання магістерської роботи, самоосвіта та активне набуття практичних навичок роботи менеджером на підприємстві/установі/організації.

Процес прийняття рішення про розроблення й імплементацію структурно-функціональної моделі професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки у Полтавському національному педагогічному університеті імені В.Г.Короленка здійснено науково-педагогічними працівниками кафедри педагогічної майстерності та менеджменту імені І.А.Зязюна разом із топ-менеджментом університету, працівниками інформаційно-обчислювального центру, стейкхолдерами. Застосовано методи прийняття рішень: мозковий штурм, SWOT-аналіз, метод сценаріїв, побудова дерева цілей, метод декомпозиції.

З'ясовано, що професійний розвиток майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки є складним багаторівневим процесом, що включає формування ключових компетентностей, розвиток особистісних якостей і набуття управлінського досвіду. Одним із ефективних методів забезпечення цього процесу є структурно-функціональна модель, яка відображає взаємозв'язок між компонентами професійної підготовки та їх функціональною роллю в навчальному процесі.

Структурно-функціональна модель професійного розвитку майбутніх менеджерів у магістратурі є системним підходом до організації освітнього процесу. Вона містить структурні компоненти (змістові блоки) та функціональні зв'язки між ними, що сприяють гармонійному розвитку майбутнього фахівця.

Основні завдання моделі:

- Формування управлінських компетентностей;
- Розвиток професійних та особистісних якостей;
- Адаптація до реальних умов професійної діяльності;
- Забезпечення практико-орієнтованого навчання;
- Інтеграція інноваційних підходів до менеджменту.

Таким чином, у дослідженні з метою цілісного уявлення процесу реалізації організаційно-методичних умов професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки розроблено структурно-функціональну модель,

що складається з 3 блоків: *методологічно-цільового*, *змістово-методичного* та *контрольно-діагностичного* (рис. 5).

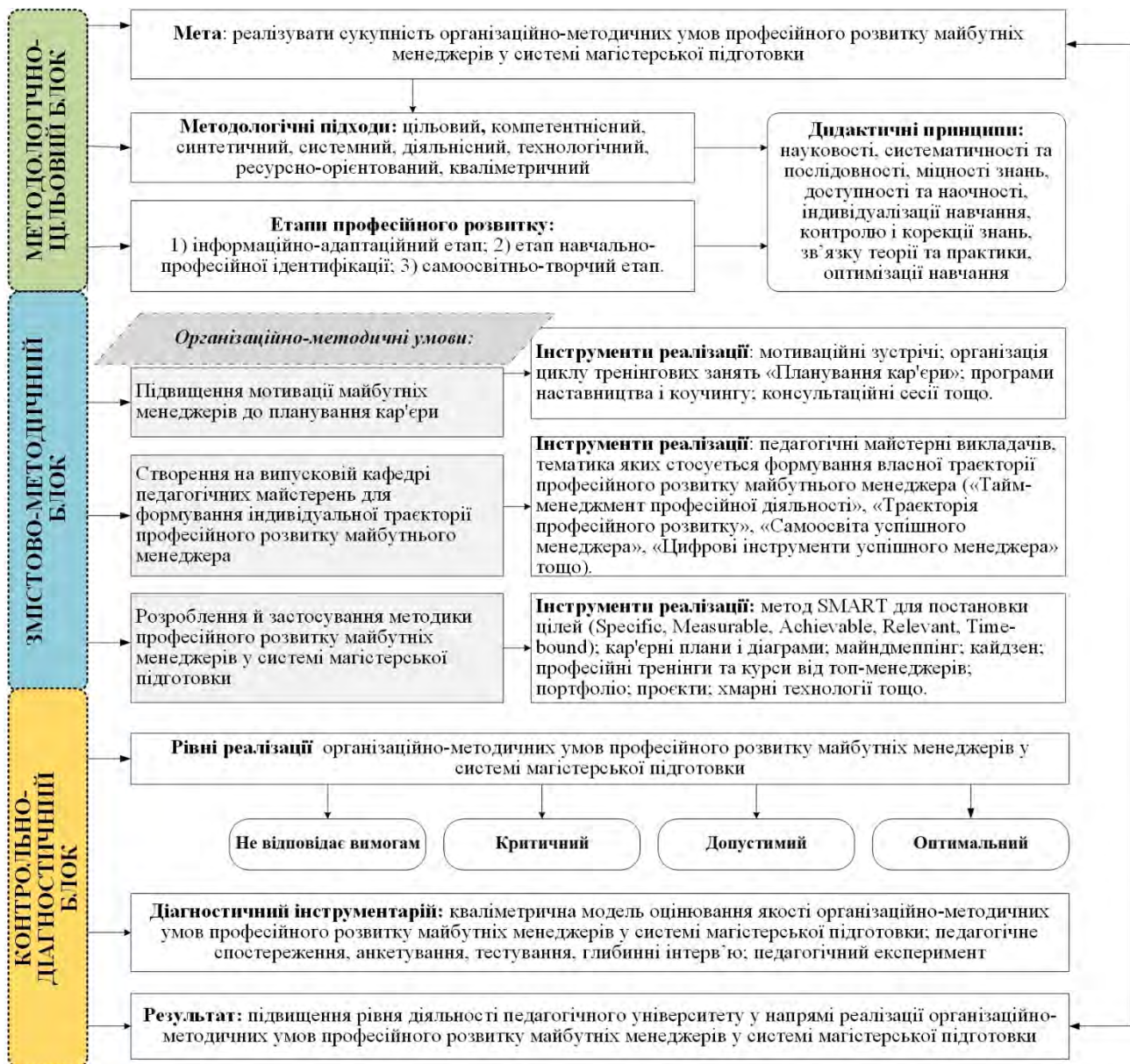


Рис. 5. Структурно-функціональна модель професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки

I. Методологічно-цільовий блок. Розробляючи структурно-функціональну модель професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки, ми окреслили мету (реалізувати сукупність організаційно-методичних умов професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки) та визначили такі методологічні підходи:

- *цільовий підхід* як орієнтація на кінцевий результат (підвищення рівня діяльності педагогічного університету у напрямі реалізації організаційно-методичних умов професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки);
- *компетентнісний підхід* як спрямованість професійної підготовки майбутніх менеджерів на досягнення сформованості визначених компетентностей, програмних результатів навчання, а також на створення оптимальної системи професійного розвитку майбутніх менеджерів у межах магістерської підготовки;
- *синтетичний підхід*, завдяки якому можливо вибудувати цілісну систему професійного розвитку майбутніх менеджерів під час навчання у магістратурі та досліджувати її функціонування у реальному освітньому процесі;
- *системний підхід*, який дає можливість застосувати системний аналіз (взаємодія наукових знань і практичних застосувань) для ґрунтовного вивчення системи організаційно-методичних умов професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки; системний аналіз використовує ретельно розроблені методи та процедури, які базуються на сучасних досягненнях науки, і можуть бути використані під час дослідження моделі;
- *діяльнісний підхід*, що уможливорює розглядати процес професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки як спільну навчально-консультативну діяльність науково-педагогічних кадрів та студентів, метою якої є досягнення високого рівня сформованості визначених стандартом компетентностей, професійного розвитку, допомога студентам у покращенні результатів навчання, вдосконалення всього дидактичного процесу;
- *технологічний підхід*, котрий орієнтує викладачів на оволодіння різними варіативними технологіями професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки, цифровими технологіями та їх використання в процесі навчання та організації самоосвітньої діяльності;

- *ресурсно-орієнтований підхід*, який окреслює можливості застосування широкого спектру педагогічних технологій ресурсно-орієнтованого навчання, складниками яких є сукупність методів професійного розвитку, зокрема, в умовах цифровізованого освітнього процесу: освітніх проєктів, хмарні технології, майндмеппінгу, вебквестів, кайдзен-технологія, студентського портфоліо тощо (Kononets et al., 2020).

- *кваліметричний підхід*, який зумовлює застосування педагогічної кваліметрії (алгоритми створення факторно-критеріальних моделей для оцінювання якості й результативності визначених організаційно-методичних умов) (Сльникова, 2019).

У основу реалізації організаційно-методичних умов професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки покладено низку дидактичних принципів, які віддзеркалюють ефективність процесу навчання: науковості, систематичності та послідовності, міцності знань, доступності та наочності, індивідуалізації навчання, контролю і корекції знань, зв'язку теорії та практики, оптимізації навчання (Kononets et al., 2020). Також у блоці моделі відбито етапи професійного розвитку майбутніх менеджерів під час навчання у магістратурі: 1) адаптаційний етап; 2) етап навчально-професійної ідентифікації; 3) самоосвітньо-творчий етап.

II. Змістово-методичний блок містить організаційно-методичні умови як ядро моделі, що відображає сукупність інструментів, які забезпечують її ефективну практичну реалізацію, функціонування і подальший розвиток у педагогічному університеті.

Підвищення мотивації майбутніх менеджерів до планування кар'єри як перша організаційно-методична умова реалізовується за допомогою мотиваційних зустрічей магістрантів з успішними менеджерами; організації для магістрантів *циклу тренінгових занять «Планування кар'єри»* (планування кар'єри – це систематичний процес визначення кар'єрних цілей, розробки стратегій і планів для досягнення цих цілей, а також адаптації до змін у

професійній та особистій сфері); розроблення викладачами кафедри програм наставництва і коучингу, проведення консультаційних сесій тощо. До проведення таких заходів доцільно залучити науковців, практиків, менеджерів освіти, менеджерів проєктів, які на належному рівні висвітлять ключові питання відповідної тематики та посприяють набуттю необхідних практичних навичок.

Пропонуємо орієнтовний змісту циклу тренінгових занять «Планування кар'єри», метою якого є:

- ✓ допомогти учасникам усвідомити власні професійні цілі та розробити ефективний план кар'єрного розвитку;
- ✓ навчити їх аналізувати власні компетенції, досліджувати ринок праці та будувати особистий бренд;
- ✓ ознайомити з методами ефективного пошуку роботи, складання резюме та проходження співбесіди.

Структура тренінгового курсу орієнтовно передбачає 6 занять по 1,5–2 години:

Тренінг 1. Самопізнання та визначення кар'єрних орієнтирів

Мета: допомогти учасникам усвідомити власні професійні схильності, цінності та мотивацію.

Завдання:

- ✓ Провести тестування на визначення сильних сторін (SWOT-аналіз себе як майбутнього менеджера).
- ✓ Виконати вправу «Колесо кар'єри» (оцінка поточного стану професійного розвитку).
- ✓ Визначити особисті пріоритети та кар'єрні орієнтири.

Методи: групова дискусія, тестування, індивідуальна рефлексія.

Тренінг 2. Дослідження ринку праці та вибір кар'єрного шляху

Мета: навчити учасників аналізувати ринок праці, тренди професій майбутнього, тренди у менеджменті.

Завдання:

- ✓ Ознайомлення з актуальними вакансіями та вимогами до фахівців.
- ✓ Виконання вправи «Моя ідеальна робота» (описання бажаної професії).
- ✓ Робота з професійними онлайн-платформами (LinkedIn, Work.ua, Rabota.ua тощо).

Методи: робота в групах, аналіз ринку праці, мозковий штурм.

Тренінг 3. Постановка кар'єрних цілей та стратегія їх досягнення

Мета: навчити учасників ставити реалістичні цілі та розробляти план кар'єрного розвитку.

Завдання:

- ✓ SMART-планування кар'єрних цілей.
- ✓ Розробка індивідуальної стратегії розвитку (короткострокові та довгострокові плани).
- ✓ Вправа «Кар'єрний маршрут» (визначення кроків до досягнення мети).

Методи: коучингові техніки, стратегічне планування, індивідуальна робота.

Тренінг 4. Створення персонального бренду та професійної мережі

Мета: навчити будувати власний імідж, формувати корисні професійні зв'язки.

Завдання:

- ✓ Як правильно оформити профіль у LinkedIn та вести професійні соцмережі.
- ✓ Вправи на розвиток навичок нетворкінгу.
- ✓ Робота над персональним Elevator Pitch (коротка самопрезентація).

Методи: практичні завдання, рольові ігри, розбір кейсів.

Тренінг 5. Як створити ефективне резюме та мотиваційний лист

Мета: допомогти учасникам скласти конкурентоспроможне резюме.

Завдання:

- ✓ Основи створення резюме (структура, помилки, лайфхаки).
- ✓ Практична робота над резюме та мотиваційним листом.
- ✓ Взаємний фідбек у групах.

Методи: аналіз резюме, робота в парах, майстер-клас.

Тренінг 6. Проходження співбесіди: підготовка та техніки успішного самопрезентування

Мета: навчити учасників успішно проходити співбесіди, долати хвилювання.

Завдання:

- ✓ Основні питання на співбесіді та як на них відповідати.
- ✓ Вправи на невербальну комунікацію та управління стресом.
- ✓ Проведення моделювання співбесіди з фідбеком.

Методи: рольові ігри, відеоаналіз, обговорення.

Формат проведення тренінгових занять: очні або онлайн-заняття (Zoom, Google Meet); практичні завдання, індивідуальні консультації; робота в групах та самостійне опрацювання матеріалів. Очікувані результати вбачаємо у тому, що учасники навчаться ставити кар'єрні цілі та будувати стратегію розвитку; отримають готове резюме, мотиваційний лист і профіль у LinkedIn; освоють навички успішного самопрезентування на співбесіді; зможуть ефективно шукати роботу та будувати професійні зв'язки.

Створення на випусковій кафедрі педагогічних майстерень для формування індивідуальної траєкторії професійного розвитку майбутнього менеджера як друга організаційно-методична умова інструментами реалізації визначає: педагогічні майстерні викладачів, тематика яких стосується формування власної траєкторії професійного розвитку майбутнього менеджера: «Саморегуляція діяльності менеджера», «Тайм-менеджмент професійної діяльності», «Моделі ресурсно-орієнтованого навчання», «Формування креативного менеджера», «Комунікативна культура менеджера», «Цифрові інструменти успішного менеджера», «Формування науково-дослідницької

компетентності менеджера», «Професійна підготовка менеджерів: лідерський та іміджевий підхід» (рис. 6) тощо.

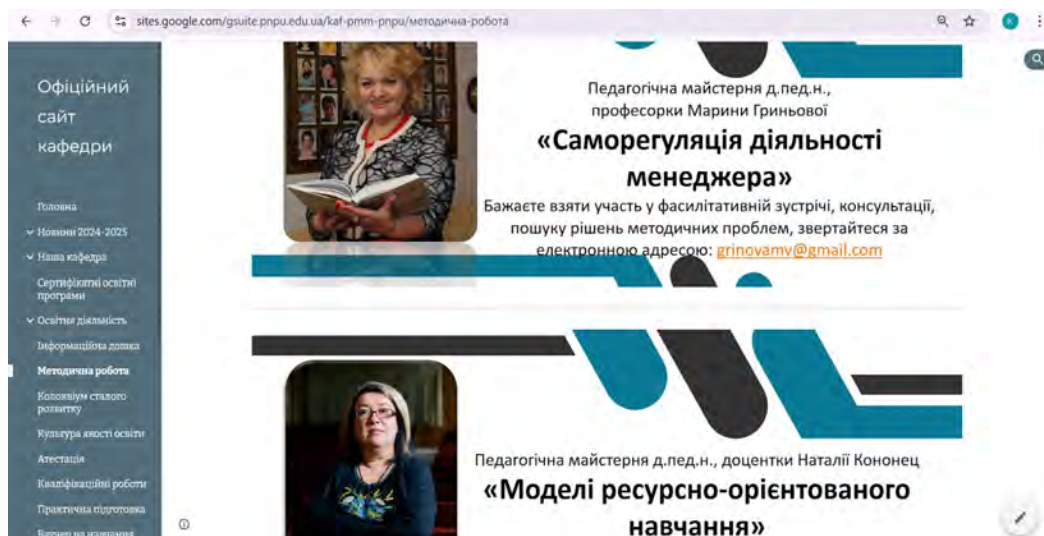


Рис. 6. Педагогічні майстерні кафедри

Наприклад, педагогічна майстерня «Тайм-менеджмент професійної діяльності» акцентує увагу на такій тематиці (рис. 7).

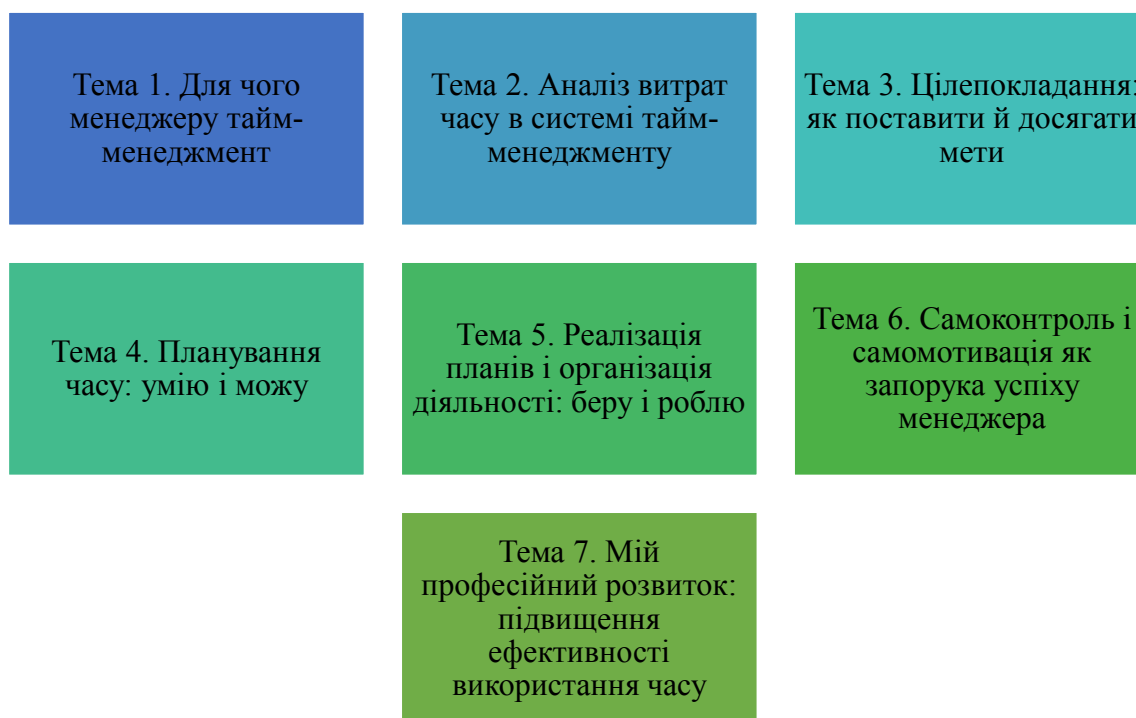


Рис. 7. Тематика педагогічної майстерні «Тайм-менеджмент професійної діяльності»

Так, у межах роботи над темою 7 «Мій професійний розвиток: підвищення ефективності використання часу» для магістрантів доцільно провести тренінг «Мобільний офіс менеджера», підготувати й провести круглий стіл «Інформаційні технології у тайм-менеджменті», попрацювати в комп'ютерному класі над виконанням практичного завдання «Створення персональної системи контролю й обліку витрат часу», «Створити ментальну карту «Як поставити собі мету» та обговорити різні ситуаційні завдання, для вирішення яких варто застосовувати технології тайм-менеджменту (правило Паретто, правило 2 хвилин, метод Pomodoro, техніка «10-10-10» тощо) (Стягунова, 2023).

Розроблення й застосування методики професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки як третя організаційно-методична умова реалізовується низкою методів, як-от: метод SMART для постановки цілей (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound); кар'єрні плани і діаграми; майндмеппінг; кайдзен; професійні тренінги та курси від топ-менеджерів; портфоліо; проекти; хмарні технології тощо. Доцільно акцентувати увагу на платформах для управління часом та проектами Todoist, Notion, Trello, Asana, Microsoft To Do та ін.

Визначено ключові принципи методики професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки:

- *принцип комплексності* – поєднання теоретичного навчання, практичного досвіду, особистісного розвитку та самоменеджменту;
- *принцип гнучкості* – адаптація навчального процесу під індивідуальні потреби студентів та зміни на ринку праці;
- *принцип практико-орієнтованості та інтеграції* – інтеграція реальних бізнес-кейсів, стажувань та управлінських ситуаційних завдань, які зустрічаються у практиці роботи менеджера;
- *принцип автономного навчання* – акцент на самостійній роботі, розвиток навичок самоосвіти та аналітичного мислення;

- *принцип колаборації* – співпраця з бізнесом, міжнародними компаніями, науковими установами та менторство від практиків.

Основні етапи методики професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки (рис. 8):

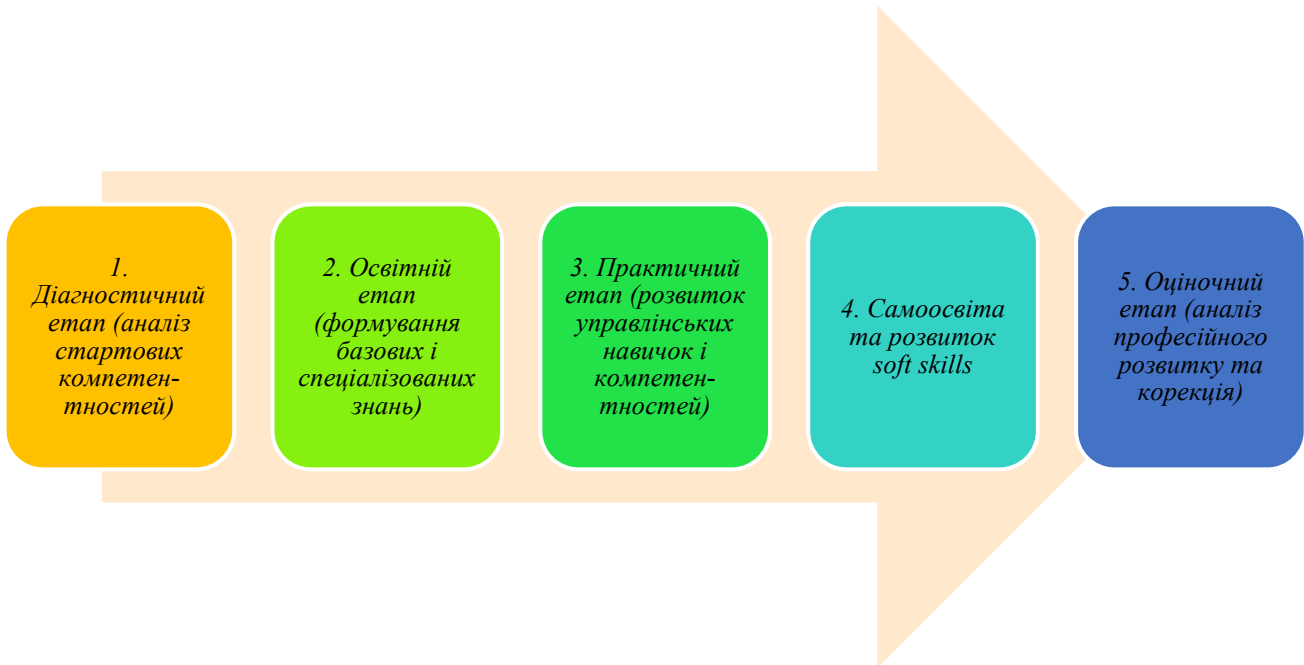


Рис. 8. Етапи методики професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки

1. Діагностичний етап (аналіз стартових компетентностей) має на меті визначення рівня підготовки студентів, їхніх сильних і слабких сторін, мотивації та кар'єрних цілей.

Методи й механізми реалізації:

- самооцінка та рефлексія студентів щодо їхньої готовності до управлінської діяльності;
- професійне тестування на визначення рівня лідерських та комунікаційних навичок;
- співбесіди та анкетування для визначення індивідуальних потреб і цілей навчання;

- розробка персональної траєкторії розвитку (Індивідуальний план професійного розвитку – ІППР).

2. *Освітній етап (формування базових і спеціалізованих знань)* має на меті надання майбутнім менеджерам фундаментальних знань у сфері управління, економіки, стратегічного планування, HR та фінансів.

Методи й механізми реалізації:

- проєктне навчання – студенти працюють над реальними бізнес-кейсами, моделюючи управлінські рішення;
- ділові ігри та симуляції – відтворення реальних управлінських ситуацій;
- гостьові лекції від бізнес-експертів та топ-менеджерів – обговорення сучасних викликів менеджменту;
- використання методів проблемного навчання (Problem-Based Learning, PBL) – аналіз конкретних бізнес-проблем та розробка варіантів їх вирішення;
- міждисциплінарний підхід – інтеграція фінансів, маркетингу, комунікацій та HR у процес підготовки майбутніх менеджерів.

3. *Практичний етап (розвиток управлінських навичок і компетентностей)* має на меті набуття досвіду управлінської діяльності через взаємодію з реальним бізнесом.

Методи й механізми реалізації:

- можливість проходження стажувань у компаніях-стейкхолдерах – інтеграція в корпоративне середовище;
- менеджерські тренінги – розвиток навичок комунікації, управління змінами, кризового менеджменту;
- наставництво та менторство – співпраця з досвідченими керівниками;
- командні проєкти – робота в групах для вирішення бізнес-задач у реальних компаніях.

4. *Етап самоосвіти та розвитку soft skills* має на меті підготовку студентів до самостійного управлінського зростання, розвитку критичного мислення та адаптації до швидких змін у бізнес-середовищі.

Методи й механізми реалізації:

- робота над особистісним брендом – участь у конференціях, публікація аналітичних статей, створення професійного профілю в LinkedIn;
- постійне навчання через використання онлайн-курсів (Coursera, EdX, Prometheus) для підвищення рівня професійної компетентності;
- читання бізнес-літератури – обговорення книг у форматі «книжкових клубів» для обміну думками.
- тренінги з управління емоційним інтелектом та стресостійкістю.

5. *Оціночний етап (аналіз професійного розвитку та корекція)* передбачає оцінку ефективності навчального процесу та коригування індивідуальної траєкторії розвитку.

Методи й механізми реалізації:

- аналіз досягнутих результатів за індивідуальним планом професійного розвитку (ІППР);
- зворотний зв'язок від викладачів, менторів та роботодавців;
- оцінка кар'єрних досягнень (рівень працевлаштування, якість позицій, кар'єрний ріст випускників);
- захист фінального проєкту або бізнес-стратегії перед експертною комісією з викладачів кафедри та стейкхолдерів.

Таким чином, очікувані результати методики віддзеркалюють: сформовані компетентності (лідерські, стратегічні та аналітичні навички), вміння приймати рішення в умовах невизначеності; ефективні комунікативні здібності; управління командами та бізнес-процесами; працевлаштування та кар'єрний розвиток (високий рівень конкурентоспроможності випускників на ринку праці; швидке кар'єрне зростання в компаніях або запуск власного бізнесу; готовність до викликів глобалізації та технологічних змін у сфері менеджменту; розвиток

культури самонавчання); уміння випускників самостійно розвиватися, знаходити корисну інформацію та адаптуватися до змін.

Вочевидь, запропонована методика професійного розвитку майбутніх менеджерів у магістратурі базується на інтеграції теоретичних знань, практичного досвіду, самоосвіти та взаємодії з бізнесом. Вона дозволяє студентам не лише здобути необхідні компетенції, а й розвинути гнучкість мислення, критичний аналіз та лідерські якості, що є ключовими для успішної управлінської кар'єри у XXI столітті.

У ході дослідження з'ясовано, що кожна з визначених організаційно-методичних умов взаємодіє з іншими, і без цього взаємозв'язку вона не може бути ефективно впроваджена. Ці умови увійшли до складу цілісної структурно-функціональної моделі, що сприяє успішному професійному зростанню студентів та розвитку їх професійної компетентності, а також професійному вдосконаленню викладачів, які будуть здатні до організації професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки.

III. Контрольно-діагностичний блок відображає рівні реалізації організаційно-методичних умов професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки (не відповідає вимогам, критичний, допустимий, оптимальний). До змісту цього блоку входить діагностичний інструментарій (кваліметрична модель оцінювання якості організаційно-методичних умов професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки; педагогічне спостереження, анкетування, тестування, глибинні інтерв'ю; педагогічний експеримент) та результат (підвищення рівня діяльності педагогічного університету у напрямі реалізації організаційно-методичних умов професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки).

Отже, запропонована структурно-функціональна модель професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки виконує такі функції (рис. 9):



Рис. 9. Функції структурно-функціональної моделі професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки

1. *Діагностична функція* (визначення рівня підготовки студентів, їхніх знань, навичок та особистісних характеристик на різних етапах навчання; виявлення сильних і слабких сторін у компетенціях майбутнього менеджера; формування індивідуальних освітніх траєкторій).

2. *Прогностична функція* (визначення перспектив розвитку студента як професіонала відповідно до сучасних вимог ринку праці; оцінка можливостей працевлаштування випускників магістратури в різних сферах управління; прогнозування кар'єрного зростання на основі отриманих знань і навичок).

3. *Організаційна функція* (забезпечення логічної структури освітнього процесу, що включає лекції, практичні заняття, стажування, проєктну діяльність; чітке визначення взаємодії між різними компонентами підготовки: навчальною, науковою, практичною та комунікаційною складовими; оптимізація освітніх програм з урахуванням сучасних тенденцій у сфері менеджменту).

4. *Розвивальна функція* (сприяння формуванню лідерських якостей, критичного мислення, комунікаційних навичок; вдосконалення здатності до самонавчання та саморозвитку; стимулювання ініціативності, креативності та підприємницького мислення у студентів).

5. *Мотиваційна функція* (формування внутрішньої мотивації студентів до професійного зростання та вдосконалення; використання сучасних методів навчання (кейси, ділові ігри, симуляції), що заохочують активну участь у процесі; підтримка прагнення студентів до міжнародних програм, обміну досвідом та наукової діяльності).

6. *Корекційна функція* (можливість гнучкої адаптації навчального процесу під індивідуальні потреби студентів; внесення змін у навчальну програму відповідно до тенденцій ринку праці та потреб роботодавців; коригування змісту та методів підготовки майбутніх менеджерів залежно від їхніх успіхів та інтересів).

7. *Контрольно-оцінювальна функція* (моніторинг рівня засвоєння знань і навичок студентами; використання різних форм контролю: тестування, курсові роботи, проєкти, презентації, кейс-стаді; зворотний зв'язок від студентів та викладачів для покращення навчального процесу).

8. *Практико-орієнтована функція* (інтеграція теоретичних знань із практичними завданнями (реальні бізнес-кейси, проєкти, стажування); взаємодія з бізнесом, участь у тренінгах, семінарах та конференціях; набуття досвіду роботи в командах, управління проєктами, вирішення конфліктних ситуацій).

Експериментальна модель упроваджувалася на базі нашого університету упродовж 10 років. У експерименті по упровадженню організаційно-методичних умов взяли участь 16 викладачів та 156 магістрантів (освітні програми «Управління навчальним закладом», «Управління проєктами», «Управління інноваційною діяльністю»). У ході реалізації моделі та організаційно-методичних умов з'ясовано фактори, що впливають на побудову кар'єри (рис. 10):

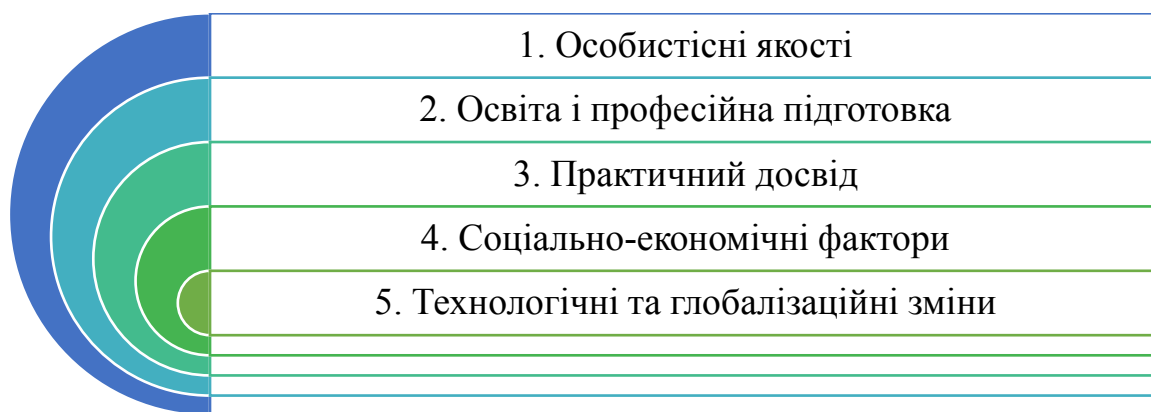


Рис. 10. Фактори, що впливають на побудову кар'єри

У ході експерименту змодельовано й застосовано *сценарій глибинного інтерв'ю на тему «Фактори, що впливають на побудову кар'єри менеджера»*.

Мета інтерв'ю: з'ясувати ключові фактори, що впливають на кар'єрний розвиток менеджера, зрозуміти особисті стратегії, виклики та можливості у побудові кар'єри. Цільова аудиторія: магістранти, випускники освітніх програм «Управління навчальним закладом», «Управління проектами», «Управління інноваційною діяльністю».

Вступна частина (5-7 хв.)

Привітання. *Доброго дня! Дякую, що знайшли час для нашої розмови. Моє ім'я, і я проводжу дослідження на тему факторів, які впливають на кар'єру менеджерів. Ваші відповіді будуть дуже цінними для аналізу кар'єрних шляхів та рекомендацій для майбутніх фахівців.*

Роз'яснення мети та формату інтерв'ю. *Наша бесіда буде тривати приблизно 30-60 хвилин. Я ставитиму запитання, але ви можете відповідати в довільній формі, ділитися своїм досвідом та думками. Якщо якесь запитання буде незручним, ви можете не відповідати. Усі дані будуть використані анонімно.*

Запитання для розминки. *Розкажіть трохи про себе: яку позицію ви займаєте зараз і як ви прийшли до цієї ролі?*

Основна частина (40-45 хв.)

1. Освіта та початок кар'єри

- Як ви обрали професію менеджера? Чи була це усвідомлена ціль чи випадковість?

- Яку освіту ви отримали? Чи вважаєте її достатньою для кар'єрного росту?

- Чи проходили ви додаткові навчальні програми, тренінги, курси? Наскільки вони були корисними?

- Як ви отримали свою першу роботу? Які головні виклики перед вами тоді стояли?

2. Кар'єрний розвиток та виклики

- Які ключові моменти вплинули на ваш кар'єрний ріст?

- Які перешкоди ви зустрічали на своєму шляху? Як вам вдалося їх подолати?

- Чи були у вашій кар'єрі моменти, коли ви замислювалися про зміну професії? Що стало причиною?

- Як ви визначаєте успіх у кар'єрі менеджера?

3. Вплив зовнішніх факторів

- Як економічна ситуація в країні або в певній галузі вплинула на ваш кар'єрний шлях?

- Чи відчували ви вплив технологічних змін на свою професію? Якщо так, як вам довелося адаптуватися?

- Як на вашу кар'єру вплинула пандемія COVID-19, війна або інші глобальні події?

4. Професійні навички та компетенції

- Які три головні навички, на вашу думку, необхідні для успішного менеджера?

- Як ви розвиваєте свої навички управління та комунікації?

- Чи важливий емоційний інтелект у роботі менеджера? Як ви з цим працюєте?

- Які технології або програми допомагають вам у щоденній роботі?

5. Баланс між роботою та особистим життям

- Як ви поєднуєте роботу та особисте життя? Чи вдається підтримувати баланс?

- Чи були у вас моменти професійного вигорання? Як ви з ним боролися?

- Чи впливає гнучкість графіка роботи на вашу продуктивність та кар'єру?

Заклучна частина (5-10 хв.)

Підсумкові запитання:

- Якби ви могли повернутися назад у часі, що б ви змінили у своєму кар'єрному шляху?

- Яку пораду ви б дали молодим фахівцям, які хочуть будувати кар'єру менеджера?

- Чи є ще щось, що ви хотіли б додати, що ми не обговорили?

Подяка та завершення інтерв'ю. *Дякую вам за час і цікаві відповіді! Ваша історія та досвід – дуже цінні. Якщо у вас будуть запитання або ви захочете отримати результати дослідження, я з радістю поділюся. Гарного дня!*

Разом із тим, надаємо декілька порад для інтерв'юера:

- Намагайтеся будувати розмову природно, уникайте прямолінійних питань-анкети.

- Використовуйте методику «**5 чому?**», щоб поглибити відповіді респондента.

- Давайте співрозмовнику час подумати над відповіддю, не перебивайте.

- За потреби адаптуйте сценарій відповідно до рівня респондента (початковий менеджмент, топ-менеджмент тощо).

За результатами глибинних інтерв'ю випускників освітніх програм «Управління навчальним закладом», «Управління проєктами», «Управління інноваційною діяльністю» респонденти зазначили:

1. Особистісні якості як фактор успішної побудови кар'єри.

- Лідерські здібності – менеджер має бути здатним мотивувати команду, приймати рішення та брати на себе відповідальність.
- Комунікаційні навички – ефективне спілкування з підлеглими, колегами та керівництвом є ключовим фактором у кар'єрному зростанні.
- Стресостійкість і адаптивність – бізнес-середовище змінюється, і важливо швидко реагувати на нові виклики.
- Саморегуляція – менеджер має бути здатним до саморегуляції у професійній діяльності, у самонавчанні, у постійному професійному розвитку, використовуючи саморегуляційні техніки.

2. Освіта і професійна підготовка як фактор успішної побудови кар'єри.

- Якісна вища освіта – отримання диплому за спеціальністю «Менеджмент», «Бізнес-адміністрування» або спорідненими напрямками.
- Підвищення кваліфікації – участь у тренінгах, семінарах, сертифікаційних програмах (наприклад, MBA).
- Володіння іноземними мовами – для міжнародної кар'єри знання англійської та інших мов є обов'язковим.

3. Практичний досвід як фактор успішної побудови кар'єри.

- Стажування та перша робота – набуття практичних навичок ще під час навчання сприяє швидшому кар'єрному зростанню.
- Уміння працювати в команді – співпраця з різними людьми та навички командного менеджменту є важливими для керівної посади.
- Готовність до ризиків і нових викликів – успішні менеджери вміють аналізувати ситуації, приймати рішення та не боятися брати на себе відповідальність.

4. Соціально-економічні фактори

- Стан ринку праці – попит на менеджерів у певних галузях визначає можливості працевлаштування та кар'єрного росту.
- Економічна ситуація в країні – рівень зарплат, доступність кредитів для бізнесу, стабільність економіки впливають на розвиток менеджерів.
- Розвиток підприємницької діяльності – можливість започаткувати власний бізнес або кар'єру у великій корпорації.

5. Технологічні та глобалізаційні зміни як фактор успішної побудови кар'єри

- Автоматизація та цифровізація бізнесу – сучасний менеджер має володіти технологічними навичками, знати основи CRM-систем, ERP та аналітики.
- Глобалізація – міжнародний бізнес вимагає розуміння культурних відмінностей та адаптації до світових стандартів.
- Робота в умовах віддаленого управління – після пандемії COVID-19 змінилися підходи до керівництва командами, зросло значення онлайн-комунікації.

Відтак, респонденти відмітили, що кар'єра менеджера залежить від низки факторів: особистих рис, освіти, досвіду, економічного середовища та технологічних змін. Разом із тим, респонденти наголошували, щоб стати успішним керівником, необхідно не лише здобути знання, а й бути готовим до безперервного навчання та вдосконалення навичок, а отже, до професійного розвитку.

Установлення зв'язку між двома змінними проводилося з використанням коефіцієнту кореляції рангу Спірмена згідно з рекомендаціями І. Лядського (2024), де незалежна змінна X – один із факторів (особистісні якості, освіта і професійна підготовка, практичний досвід, здобутий під час навчання у магістратурі, соціально-економічні фактори, технологічні та глобалізаційні зміни), Y – успішність кар'єри. Оцінювання вагомості факторів для побудови

кар'єри та її успішності оцінювалася респондентами під час опитування методом ранжування (від 1 до 10 балів). За шкалою Чеддока визначено силу зв'язку між двома змінними: 0,1–0,3 – слабкий; 0,3–0,5 – помітний; 0,5–0,7 – помірний; 0,7–0,9 – високий; 0,9–1,0 – дуже високий (Лядський, Кононец, Дячков, 2024).

Результати статистичної перевірки на встановлення статистично значущого кореляційного зв'язку відображено у таблиці 1.

Таблиця 1

Зв'язок факторів, що впливають на побудову кар'єри, з її успішністю

<i>Фактори</i>	<i>Особистісні якості</i>	<i>Освіта і професійна підготовка</i>	<i>Практичний досвід</i>	<i>Соціально-економічні фактори</i>	<i>Технологічні та глобалізаційні зміни</i>
Коефіцієнт кореляції Спірмена	0,435	0,973	0,731	0,289	0,143
Наявність статистично значущого кореляційного зв'язку між параметрами $p \leq 0,01$	помітний	дуже високий	високий	слабкий	слабкий

Для оцінювання якості організаційно-методичних умов професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки застосовано метод кваліметричного моделювання, у межах якого розроблено кваліметричну модель, котра позиціонується як система оцінювання, що базується на кількісних показниках, які відображають якість освітнього процесу. Вона дозволяє об'єктивно визначити рівень відповідності організаційно-методичних умов вимогам професійного розвитку майбутніх менеджерів (таблиця 2).

Подана у таблиці 2 модель є орієнтовною та варіативною, відтак, може бути адаптованою до місцевих умов на основі конкретизації факторів, критеріїв і показників їх вагомості та прояву.

Таблиця 2

Кваліметрична модель оцінювання якості організаційно-методичних умов професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки

Фактори	Вагомість факторів	Критерії	Вагомість критеріїв	Ступінь прояву критеріїв	Ступінь прояву факторів
підвищення мотивації майбутніх менеджерів до планування кар'єри	0,41	мотиваційні зустрічі;	0,25	0,75	0,1748
		організація циклу тренінгових занять «Планування кар'єри»;	0,26	1	
		програми наставництва і коучингу;	0,27	0,75	
		консультаційні сесії	0,22	0,5	
створення на випусковій кафедрі педагогічних майстерень для формування індивідуальної траєкторії професійного розвитку майбутнього менеджера;	0,39	педагогічна майстерня «Тайм-менеджмент професійної діяльності»	0,23	0,25	0,2751
		педагогічна майстерня «Саморегуляція діяльності менеджера»;	0,35	1	
		педагогічна майстерня «Професійна підготовка менеджерів: лідерський та іміджевий підхід»	0,23	0,75	
		педагогічна майстерня «Цифрові інструменти успішного менеджера»	0,15	0,5	
розроблення й застосування методики професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки	0,28	метод SMART для постановки цілей (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound); кар'єрні плани і діаграми;	0,31	1	0,401625
		майндмеппінг; проєкти; хмарні технології	0,42	1	
		кайдзен; портфоліо;	0,25	0,75	
		професійні тренінги та курси від топ-менеджерів	0,46	0,5	
Результат					0,851525

Для оцінювання якості визначених організаційно-методичних умов у ході розроблення кваліметричної моделі: виокремлено три напрями діяльності педагогічного університету, які умовно приймалися за фактори. До цих факторів

підібрано змістові критерії, що виконували роль показників змісту діяльності кожного напрямку. У моделі нашого дослідження факторами 1-3 є організаційно-методичні умови. Визначені фактори розкривають критерії:

- мотиваційні зустрічі;
- організація циклу тренінгових занять «Планування кар'єри»;
- програми наставництва і коучингу;
- консультаційні сесії;
- педагогічна майстерня «Тайм-менеджмент професійної діяльності»;
- педагогічна майстерня «Саморегуляція діяльності менеджера»;
- педагогічна майстерня «Професійна підготовка менеджерів: лідерський та іміджевий підхід»;
- педагогічна майстерня «Цифрові інструменти успішного менеджера»;
- метод SMART для постановки цілей (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound); кар'єрні плани і діаграми;
- майндмеппінг; проєкти; хмарні технології;
- кайдзен; портфоліо;
- професійні тренінги та курси від топ-менеджерів.

Вагомість факторів та критеріїв визначалася методом ранжування за методикою Г. Єльнікової, ступінь проявлення критеріїв – за допомогою експертної, або індексної оцінки: обчисленням індексу наявного стану відносно до бажаного (кількість проявлених вимог в діяльності співвідноситься до загальної кількості вимог). При цьому здійснювалася опора на встановлену шкалу (Єльнікова, 2019):

- 0,00 – критерій фактично не має проявлення;
- 0,25 – критерій має незначне проявлення;
- 0,50 – критерій проявляється в межах 40% -60% вимог;
- 0,75 – критерій проявляється в межах 61% - 75% вимог;

1,00 – критерій проявляється в межах 76% - 100% вимог.

У опитуванні та ранжуванні взяли участь 16 викладачів педагогічного університету, які викладають дисципліни освітньої програми підготовки майбутніх менеджерів.

Для визначення рівня діяльності педагогічного університету у контексті реалізації організаційно-методичних умов, що свідчить про ефективність розробленої моделі, використано шкалу:

- до 0,5 балів – бездіяльність або діяльність не відповідає вимогам сьогодення;
- 0,5 – рівень діяльності критичний;
- 0,5 – 0,75 – рівень діяльності допустимий (враховуються вимоги сьогодення);
- 0,75 – 1,0 – рівень діяльності оптимальний (переходить в режим саморозвитку).

За результатами підрахунків ми отримали значення результуючого показника – 0,85 (до експерименту цей показник становив 0,41), що дає нам можливість стверджувати, що рівень діяльності Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка щодо реалізації організаційно-методичних умов професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки є оптимальним, тобто не лише враховуються вимоги сьогодення, але й перейшов у режим саморозвитку. Підтверджено, що структурно-функціональна модель професійного розвитку майбутніх менеджерів у магістратурі відіграє важливу роль у формуванні сучасних управлінців. Вона не тільки забезпечує глибокі знання та навички, а й створює умови для їх практичного застосування, розвитку особистісних якостей та ефективного кар'єрного росту. Такий підхід дозволяє випускникам бути конкурентоспроможними на ринку праці та адаптуватися до швидких змін у бізнес-середовищі.

Висновки. Отже, результати нашого дослідження вказують на доцільність створення цілісної структурно-функціональної моделі професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки. Ця модель включає три взаємопов'язані блоки: *методологічно-цільовий*, *змістово-методичний* та *контрольно-діагностичний*. Її можна розглядати як основу для стратегії фундаменталізації магістерської підготовки менеджерів у педагогічному університеті за освітніми програмами «Управління навчальним закладом», «Управління проєктами», «Управління інноваційною діяльністю». Крім того, описані методологічні підходи (цільовий, компетентнісний, синтетичний, системний, діяльнісний, технологічний, ресурсно-орієнтований, кваліметричний) та *організаційно-методичні умови* (підвищення мотивації майбутніх менеджерів до планування кар'єри; створення на випусковій кафедрі педагогічних майстерень для формування індивідуальної траєкторії професійного розвитку майбутнього менеджера; розроблення й застосування методики професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки) сприяють ефективності навчання майбутніх менеджерів через зміну умов до організації процесу професійного розвитку.

Ефективність структурно-функціональної моделі перевірено за допомогою статистичних методів та кваліметричного моделювання, результати якого засвідчили якість організаційно-методичних умов професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки. Доведено, що за умови реалізації запропонованої моделі рівень діяльності Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка щодо реалізації організаційно-методичних умов професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки є оптимальним, тобто не лише враховуються вимоги сьогодення, але й перейшов у режим саморозвитку.

Таким чином, у ході дослідження підтверджено гіпотези:

H₁: Сукупність організаційно-методичних умов професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки має значний

позитивний вплив на професійний розвиток магістрантів під час навчання у магістратурі.

Н₂: Структурно-функціональна модель професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки має значний позитивний вплив на освітній процес у педагогічному університеті.

Н₃: Особистісні якості, освіта і професійна підготовка, практичний досвід, здобутий під час навчання у магістратурі, соціально-економічні фактори, технологічні та глобалізаційні зміни впливають на побудову кар'єри менеджера.

Ми вбачаємо перспективи подальших досліджень у глибокому аналізі системи принципів впровадження організаційно-методичних умов професійного розвитку майбутніх менеджерів у системі магістерської підготовки, які складають основу фундаменталізації цього процесу в умовах розмаїття дидактичних інструментів підготовки конкурентноспроможного менеджера.

Література

1. Баб'як М. Підготовка менеджерів до ділового спілкування у ВНЗ. *Молодь і ринок*. 2005. № 1(11). С. 39–45.
2. Бабенко І., Школяр С., Дзекун Ю. Новаторський педагогічний менеджмент як освітня теорія і практика. *Витоки педагогічної майстерності: журнал*. Полтава, 2022. Вип. 29. С. 5-9.
3. Баніт О.В. Система професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях: наук.-метод. рек. Київ: ДКС-Центр, 2018. 50 с.
4. Берека В.Є. Фахова підготовка магістрів з менеджменту освіти: Теорія і методика: монографія / за ред. А.Й. Сиротенка. Хмельницький: ХГПА, 2008. 482 с.
5. Бурдіна С.В. Особливості формулювання цілей магістерської підготовки з “Управління освітою” в США. *Вісн. Житомир. держ. ун-ту імені Івана Франка*. Житомир, 2007. Вип. 32. С. 66-69.
6. Воробйова Є. В. Організація якісної підготовки менеджерів в умовах другої вищої освіти. *Наука і освіта*. 2011. № 8.

7. Главатських В., Андрієвська В. Особливості професійної підготовки та сертифікації проєктних менеджерів в Україні. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 232-236.
8. Гладкова В.М. Професійне самовдосконалення менеджерів вищих навчальних закладів: акмеологічні основи: монографія. Київ: Освіта України, 2013. 350 с.
9. Гриньова М. В. Саморегуляція : навч.-метод. посіб. Полтава : АСМІ, 2008. 268 с.
10. Гриньова М. В. Саморегуляція менеджера освіти. *Science and Education a New Dimension: Pedagogy and Psychology*. 2013. № 1 (6). С. 65-68.
11. Гриньова М. В., Кононова М. М. Саморегуляція навчальної діяльності та професійний розвиток студентської молоді : монографія. Полтава : Астроя, 2021. 384 с.
12. Гриньова М., Кононець Н., Жданова-Неділько О., Павліш І. Сучасні напрями реалізації інноваційного управління закладами освіти. *Витоки педагогічної майстерності: зб. наук. пр. Полтавськ. нац. пед. ун-ту ім. В. Г. Короленка*. 2024. Випуск 33. С. 50-58.
13. Гриньова М.В., Кононець Н.В. Компетентнісний підхід у професійній підготовці: електронний посібник для самостійної роботи здобувачів наукового ступеня «доктор філософії» спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки. Полтава, 2019. 25 с.
14. Дзекун Ю. О. Підготовка майбутнього менеджера до успішної творчої самореалізації в середовищі ЗВО. *Витоки педагогічної майстерності: зб. наук. пр. Полтавськ. нац. пед. ун-ту ім. В. Г. Короленка*. Полтава. 2018. Вип. 21. С. 62-66.
15. Дубініна О. В. Модель формування інформаційної культури майбутніх Проєкт менеджерів. *Управління конкурентоспроможністю персоналу, робіт та послуг: теорія, методологія, практика: кол. монографія*. Суми, Україна: «Вид-во "Університетська книга"», 2020, С. 189–210.

16. Дубініна О. В., Бурлаєнко Т. І., Добровольський В. Б. Особливості впровадження змішаного навчання у підготовці майбутніх менеджерів. *Вісник післядипломної освіти. Серія : Педагогічні науки*. 2021. Вип. 15. С. 113-140.
17. Єльнікова Г. В. Наукові основи розроблення кваліметричної моделі адаптивного управління професійною (професійно-технічною) освітою в регіоні. *Імідж сучасного педагога*. 2019. № 5(188). С. 17–24.
18. Єльнікова Г. В. Основи адаптивного управління: курс лекцій. К.: ЦППО АПН України, 2003. 133 с.
19. Кононец Н. В. Модель ресурсно-орієнтованого навчання майбутніх освітніх менеджерів для Нової української школи. *Моделі підготовки майбутнього вчителя до Нової української школи: колективна монографія* / І. В. Бабенко, В. В. Барбінов, А. В. Барбінова та ін.; за ред. проф. М. В. Гриньової. Полтава: Астроя, 2021. С. 251-279.
20. Кононец Н. В. Принцип автономного навчання як ключовий принцип реалізації ресурсно-орієнтованого навчання дисципліни «Тайм-менеджмент у професійній діяльності викладача вищої школи». *Дидаскал : часопис : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю «Трансформації вищої педагогічної освіти: світовий і український контекст»*, 16–17 лист. 2021 р. / Кафедра загальної педагогіки та андрагогіки ПНПУ імені В. Г. Короленка. Полтава, 2021. № 22. С. 21-24.
21. Кононец Н. В., Нестуля С. І. Фундаменталізація змісту лідерської підготовки майбутніх освітніх менеджерів. *Modern research in science and education. Proceedings of the 9th International scientific and practical conference*. (May 2-4, 2024). BoScience Publisher. Chicago, USA. 2024. Pp. 430-435.
22. Кононец Н. Тріада методологічних підходів «проектний підхід-процесний підхід-ресурсно-орієнтований підхід» у системі підготовки майбутніх менеджерів. *Розвиток освіти в європейському просторі: національні виклики та транснаціональні перспективи. Матеріали II Міжнародної науково-практичної*

конференції, м. Ніжин, 14–15 листопада 2024 року / за заг. ред. Н. М. Лосєвої. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2024. С. 425-428.

23. Кононец Н. В. Дистанційний курс «Тайм-менеджмент у професійній діяльності викладача вищої школи» як цифровий засіб ресурсно-орієнтованого навчання магістрантів. *Управлінський дискурс макаренківської педагогіки: матер. XXI Міжнар.наук.-практ.конф. (м. Полтава, 10-11 березні 2022 року). «Управлінська майстерність керівника навчального закладу», «Управління проектами у сфері науки, освіти, інновацій та інформатизації», «Управління інноваційною діяльністю в освіті та у виробництві»: матер. Всеукр.наук.-практ. семінарів (м. Полтава, 10-11 березні 2022 року) / за заг. ред. М.В.Гриньової. Полтава, 2022. С. 38-41.*

24. Кононец Н., Бояринова І., Іщенко І. Концептуальна модель формування готовності майбутніх освітніх менеджерів до організаційно-управлінської діяльності в умовах цифровізації. *Витоки педагогічної майстерності*. 2024. Вип. 34. С. 111–119.

25. Кононец Н.В. Педагогіка партнерства як ключовий напрям реалізації успішного освітнього менеджменту. *Інноваційні аспекти освітнього та проєктного менеджменту: досвід А. Макаренка в діалозі із сучасністю : матеріали XXIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 14-15 березня 2024 р.). «Управлінська майстерність керівника закладу освіти», «Управління проектами у сфері науки, освіти, інновацій та інформатизації», «Управління інноваційною діяльністю в освіті та у виробництві» : матеріали Всеукр. наук.-практ. семінарів (м. Полтава, 14-15 березня 2024 р.) / за заг. ред. М. В. Гриньової. Полтава : ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2024. С. 63-66.*

26. Кононец Н.В., Іщенко І.С. Дистанційний курс «Управлінська майстерність керівника закладу освіти» як засіб змішаного навчання майбутніх освітніх менеджерів. *Scientific Collection «InterConf»,(228): with the Proceedings of the 5th International Scientific and Practical Conference «Progressive Science and*

Achievements» (December 16-18, 2024; Dallas, USA)/ comp. by LLC SPC «InterConf». Dallas: Expro Publishing, 2024. С. 32-35.

27. Кононец Н. В. Напрями забезпечення якості підготовки майбутніх менеджерів у контексті стейкголдського підходу: педагогіка партнерства. *Матеріали I Міжнародного науково-практичного форуму «Основні цілі стратегії сталого розвитку: проблеми та перспективи»*, (м. Полтава, 26 вересня 2024 р.) / За заг.ред. проф. М.В. Гриньової. Полтава : ПНПУ імені В.Г. Короленка, 2024. С. 348-350.

28. Кононец Н. В., Гриньова М.В. Ресурсно-орієнтоване навчання як освітня політика в контексті євроінтеграції. *Ресурсно-орієнтоване навчання в «3D»: доступність, діалог, динаміка : матеріали Всеукр.наук.-практ. Інтернет-конференції*; укл. Н. В. Кононец, В. О. Балюк. Полтава : АКУП ПДАА, 2017. С. 9–12.

29. Лещенко М. П., Светлорусова А.В. Професійна підготовка магістрів управління навчальним закладом: історико-педагогічний дискурс. *Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти: зб.наук. пр.* / ред. Л. Л. Товажнянський, О. Г. Романовський. Харків : НТУ «ХП», 2010. Вип. 27 (31) : V Кримські педагогічні читання «Педагогіка вищої школи 21-го століття та формування національної гуманітарно-технічної еліти» : в 3 ч. Ч. 1. С. 75-82.

30. Лядський І., Кононец Н., Дячков Д. Управління соціальним інтелектом у контексті протидії булінгу та мобінгу у трудовому колективі. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2024. Випуск 1/2024 (144). С. 54-62.

31. Могильна Л., Орехова А., Хромушина Л. Використання інноваційних іт технологій для HR-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. №(44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-56>

32. Мудра С. Модель управління якістю підготовки майбутніх менеджерів та її практична реалізація у процесі навчання у ВНЗ. *Теорія та методика управління освітою*. 2012. № 9.

33. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононец Н. В. Моделювання дидактичної системи формування лідерської компетентності майбутніх менеджерів у сучасному університеті. *Вища школа: науково-практичне видання*. 2020. №1(186). С. 55–72.
34. Організаційна поведінка: навчальний посібник для студентів денної та заочної форм навчання спеціальності «Менеджмент організацій» / Укладач: М. В. Матушкіна. Старобільськ, 2016. 200 с.
35. Полуяктова О.В. Підготовка менеджерів та практиків управління. Глобальні та національні проблеми економіки. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. Вип. 21. 2018. С. 39-43.
36. Пухай О. А., Кононец Н. В. Методика SMART у корпоративному навчанні HR менеджерів. *Ресурсно-орієнтоване навчання в «3D»: доступність, діалог, динаміка : збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (м. Полтава, 22–23 лютого 2024 року). Полтава : ФКУЕП ПДАУ, 2024. С. 396-398.
37. Ручкіна М. Компетентнісний підхід у підготовці магістрів з управління навчальним закладом. *Молодь і ринок*, 2016. № 8(139). С. 61–64.
38. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: Навчальний посібник. / За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. 336 с.
39. Стягунова О. Планування індивідуальної траєкторії професійного розвитку педагогічних працівників: брошура до Типової програми підвищення кваліфікації керівників і педагогічних працівників центрів професійного розвитку педагогічних працівників. Київ: УІРО, 2023. 13 с.
40. Федорова Ю., Єльнікова Г. Інноваційні інформаційні технології в підготовці та управлінні персоналом. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2021. Вип. 11 (22).
41. Щербина О. Особливості підготовки менеджерів підприємницького типу в сучасних умовах. *Синергія*. 2004. № 1(8). С. 65–67.

42. Anderson C., Spataro S. E., Flynn F. J. Personality and organizational culture as determinants of influence. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93, 702–710.
43. Barsade S. G., Brief A. P., Spataro S. E. The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a paradigm. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (pp. 3–50). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2003.
44. Champoux J. E. *Organizational behavior: Integrating individuals, groups and organizations* (4th ed.). Florence: Routledge, 2011.
45. Kolesnikov O.E., Lukianov D.V., Sherstyuk O.I., Kolesnikova K.V. Project Manager Job Description As One of Project Management Key Success Factors. Herald of Advanced Information Technology. *Nauka i Tekhnika*. Odesa. 2019. Vol.2. No.3. P. 215–228.
46. Kononets N., Ilchenko O., Mokliak V. Future teachers resource-based learning system: experience of higher education institutions in Poltava city, Ukraine. *Turkish Online Journal of Distance Education-TOJDE*. July 2020. ISSN 1302-6488 Volume: 21 Number: 3 Article 14. P. 199–220.
47. Kononets N., Zhamardiy V., Nestulya S., Denysenko Ye., Ostashova V., Sokil A. Didactic Conditions For The Formation Of The Readiness Of Future Lawyers For Professional Activity During Blended Learning. *Journal for Educators, Teachers and Trainers*, 2022. Vol. 13(5). 380-391.
48. Moebs S., Weibelzahl S. Towards a good mix in blended learning for small and medium sized enterprises – Outline of a Delphi Study: Proceedings of the Workshop on Blended Learning and SMEs held in conjunction with the 1st European Conference on Technology Enhancing Learning. Crete, Greece, 2006, p. 1–6.