МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД

„ДОНБАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ”

Кваліфікаційна наукова

праця на правах рукопису

ГОЛОВКО СВІТЛАНА ОЛЕКСАНДРІВНА

УДК 378.147:005.95-051

ДИСЕРТАЦІЯ

ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНІХ МАГІСТРІВ З МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРОЦЕСІ ФАХОВОЇ ПІДГОТОВКИ

13.00.04 – теорія і методика професійної освіти

01 Освіта / Педагогіка

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають покликання на відповідне джерело

_____ С. О. Головко

Науковий керівник –

Омельченко Світлана Олександрівна,

доктор педагогічних наук, професор

Слов’янськ – 2019

АНОТАЦІЯ

Головко С. О. Формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту в процесі фахової підготовки. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук (доктора філософії) за спеціальністю 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти (015 професійна освіта). – Державний вищий навчальний заклад „Донбаський державний педагогічний університет”. – Слов’янськ, 2019.

Дисертація є теоретико-експериментальним дослідженням проблеми формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту в процесі фахової підготовки.

У **Вступі** обґрунтовано актуальність і доцільність обраної теми, сформульовано об’єкт, предмет, мету, завдання, методи дослідження, розкрито наукову новизну, практичне значення роботи, наведено відомості про апробацію та впровадження одержаних результатів.

У першому розділі – **„Теоретико-методологічні засади проблеми формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту в процесі фахової підготовки”** – на підставі вивчення науково-педагогічної літератури здійснено аналіз наукових підходів щодо обґрунтування управлінської культури майбутніх менеджерів як сучасного педагогічного феномену. Подано діагностику вихідного рівня управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту.

З’ясовано, що в сучасній педагогічній науці спостерігається обмеженість досліджень з формування в майбутніх менеджерів або взагалі студентів економічних спеціальностей управлінської культури. Предметом наукових розвідок найчастіше є окремі компетентності менеджерів, які можна вважати складниками більш широкого поняття – управлінської культури. Попередні дослідження реалізовано переважно в межах освітнього ступеня „бакалавр”, що не враховує специфіку та широкі можливості магістерських програм.

Запропоновано авторське бачення поняття „управлінська культура менеджера”, під яким розуміється динамічне, інтегративне, особистісне утворення, яке акумулює і сукупність теоретичних знань та вмінь, управлінських технологій, і творчих креативних якостей, які зорієнтовані на високу професійну готовність магістранта до відповідальної та ініціативної управлінської діяльності і є фундаментом для освоєння практичного досвіду управлінської діяльності.

Унаслідок наукового пошуку встановлено, що структура управлінської культури магістра менеджера включає три основні компоненти: когнітивний, особистісно-креативний і технологічний. Складником когнітивного компонента є управлінські вміння, які в дослідженні постають як сформована в процесі навчання й практичної діяльності здатність менеджера коректувати суспільну та індивідуальну свідомість і поведінку інших людей, яка заснована на творчому використанні професійних знань, форм і методів управління, що застосовуються в різних напрямах управлінської діяльності

та враховують їхню специфіку. Виходячи із методологічного принципу єдності особистості й діяльності, нами виділено особистісно-креативний компонент управлінської культури менеджера, який містить вимоги до розвитку різних характеристик і властивостей особистості (професійно важливі управлінські якості, необхідні менеджеру; креативність, яка є узагальнювальною характеристикою менеджера як суб'єкта творчого управління; індивідуальний стиль управлінської діяльності як характеристика творчого потенціалу менеджера). Технологічний компонент управлінської культури передбачає розуміння магістрантами практичного значення технологій менеджменту та їхнього змісту, основних властивостей і характеристик управлінських технологій. Майбутній менеджер повинен розбиратися в типології технологій, уміти проектувати найбільш раціональні технології, володіти інструментарієм комп'ютерних програм розробки технологій менеджменту.

Обґрунтовано та розроблено критерії управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту: когнітивний, технологічний та особистісно-творчий, а також описано їхні показники (високий, середній, низький). Установлено, що більшість магістрантів мають середній і низький рівні показників. Доведено статистично значущу кореляцію між обраними компонентами управлінської культури, подано ідеальну та реальну моделі управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту. У результаті опитування різних категорій респондентів (науково-педагогічні працівники, менеджери-практики) з'ясовано розуміння сутності та характеристик управлінської культури менеджерів, форм її формування (оновлення змісту низки навчальних дисциплін, відкриття на базі університету центру розвитку компетентностей, проведення інтерактивних заходів (тренінгів, семінарів, ділових ігор тощо), оновлення змісту виробничої практики та науково-дослідної роботи).

У другому розділі – **„Наукове обґрунтування та експериментальна перевірка педагогічної технології формування управлінської культури**

майбутніх магістрів із менеджменту в процесі фахової підготовки” – обґрунтовано, змістовно розроблено та експериментально перевірено педагогічну технологію формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту в процесі фахової підготовки.

На підставі розробленої нами концепції дослідження установлено, що саме педагогічна технологія є провідним рушієм професійної підготовки магістрів. Під педагогічною технологією формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту ми розуміємо взаємопов’язану динамічну та гнучку сукупність форм, методів, засобів освітнього процесу, об’єднаних спільною метою функціонування та єдністю реалізації, що є запорукою формування управлінської культури майбутніх менеджерів в умовах підвищення ефективності освітнього процесу та гарантує досягнення кінцевого результату дослідження.

Зазначену технологію подано у вигляді чотирьох блоків: цільового, теоретико-методологічного, організаційно-змістового та діагностико-результативного. При обґрунтуванні та розробленні технології враховано методологічні підходи (системний, особистісно зорієнтований, компетентнісний, гуманістичний, діяльнісний, культурологічний), принципи (систематичності і послідовності, науковості, свідомості і творчої активності магістрантів, спільного характеру навчання та врахування індивідуальних особливостей магістрантів, спадкоємності, модульності, комунікативності, креативності, інтерактивності).

Задля формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту нами адаптовано форми організації освітнього процесу: інформаційна лекція „Вивчення та розвиток управлінської культури в дослідженнях сучасних українських і зарубіжних науковців”), бінарна лекція „Спеціалізоване програмне забезпечення в підтримці управлінської та корпоративної культури”, проблемна лекція „Моделі культури управління”, лекція з передбаченими помилками „Функції культури управління”, лекція-конференція „Стилі керівництва в менеджменті: реалії в умовах викликів

сьогодення” та ін.; міждисциплінарний семінар „Теорії X, Y, Z: їх сутність і зміст”, семінар-дискусія „Управлінська культура у нормуванні вимог до кандидатів на вакантну посаду”, семінар-дослідження „Керівник – підлеглий: де проходить межа?”; консультації з таких тем: „Управлінська культура і логістика”, „Управлінська культура у прийнятті обґрунтованих рішень”, „Загальне управління якості”, „Культура управління ризиками”, „Управління фінансовими потоками”; адаптовано низку інтерактивних форм: кейс-вправи „Роль управлінської культури в управлінні персоналом” та ін., тренінгові методики: „Як покращити власну управлінську культуру”, „Найкращий керівник”, ділові ігри: „Менеджер XXI століття”, „Співбесіда”, евристичні бесіди, дискусії „Керівник – взірець компанії”, управлінські проекти „Управлінський досвід. Хмарні технології” тощо; застосовано такі методи: інтерактивний, організації та реалізації освітньої діяльності, стимулювання та мотивації, творчої спрямованості, рефлексії та контролю, а також цифрові засоби навчання: Google Диск, Salesforce Stypi, TeamLab, Dropbox, DocVerse (програми для спільної роботи над документами в межах реалізації управлінських проектів), Trello, PodiO, RealtimeBoard, LeaderTask, Any.DO, Doit.im (програми для планування спільної роботи та пошуку напрямів вирішення управлінських проблем), Testograf.ru, Surveymonkey.com, Simpoll.ru, Google-форми, Microsoft Forms (програми для здійснення опитувань у галузі управління), Mindomo, Mindmeister, MindMup, Mind42, XMind (програми для розроблення інтелектуальних карт, представлення класифікацій, ідей, структур) тощо.

У межах змістово-організаційного блоку технології оновлено зміст навчальних дисциплін: „Іноземна мова”, „Інформаційні системи і технології управління організацією”, „Технологія управління персоналом”, „Технологія прийняття управлінських рішень” у контексті доповнення теоретичними знаннями щодо тенденцій актуалізації інноваційної управлінської діяльності та інноваційного характеру розвитку економіки. Описано діяльність Центру компетентностей з основ управління, що спрямована на підвищення якості

професійної підготовки магістрантів на основі компетентнісного та студентоцентрованого підходів. Ураховуючи організаційну ланку освітнього процесу „аудиторія – Центри компетентностей – бази практик”, оновлено зміст виробничої практики магістрантів, що сприяє формуванню управлінської культури менеджерів.

Розроблено дисципліну за вибором – „Управлінська культура менеджера”, що спрямована на вдосконалення та розвиток загальноінтелектуального та загальнокультурного рівня магістрантів, а також вироблення практичних умінь щодо формування управлінської культури майбутніх менеджерів. Адаптовано основні форми НДР магістрантів (участь у заходах наукової конкуренції, робота в НДЛ, участь у грантових програмах тощо), що сприяють активізації їхнього критичного мислення, формуванню основних компетентностей управлінців тощо.

Розроблено діагностико-оцінний блок технології, що передбачає реалізацію рефлексії через включення майбутніх магістрів із менеджменту в аналітико-оцінну, пошуково-практичну діяльність, яка сприяє формуванню стійких уявлень про специфіку роботи в установах, організаціях, бізнес-структурах, на підприємствах, окреслення основних недоліків зазначеного процесу, пріоритети розвитку управлінської культури тощо.

Виділено етапи впровадження педагогічної технології формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту в практику університетської освіти: орієнтаційно-мотиваційний, діяльнісний, оцінно-рефлексивний. У межах зазначених етапів подано відповідні форми і методи організації освітнього процесу задля формування управлінської культури.

У результаті педагогічного експерименту більшість респондентів експериментальної групи дістали високого та середнього розвитку показників критеріїв. Статистичний аналіз (критерії Фішера φ^*, Пірсона χ^2, Спірмена r_s) засвідчив, що контрольна та експериментальна групи за своїми показниками достовірно відрізняються; зміни, які зафіксовано в ЕГ

наприкінці формувального експерименту, є статистично значущими порівняно з його констатувальним етапом. Ці факти є дієвим підтвердженням того, що процес формування управлінської культури магістрантів за умов його організації як технологія є ефективним.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що:

уперше науково обґрунтовано, розроблено та експериментально перевірено педагогічну технологію формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту; технологію подано у вигляді чотирьох блоків: цільового, теоретико-методологічного, організаційно-змістового та діагностико-результативного, визначено етапи впровадження педагогічної технології формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту в практику університетської освіти: орієнтаційно-мотиваційний, діяльнісний, оцінно-рефлексивний, у межах зазначених етапів подано відповідні форми і методи організації освітнього процесу задля формування управлінської культури;

уточнено понятійно-категоріальний апарат, зокрема: дефініції „управлінська культура майбутніх магістрів із менеджменту”, „формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту”; структуру їх управлінської культури (когнітивний, особистісно-креативний і технологічний компоненти); критерії та показники сформованості зазначеної вище управлінської культури;

набули подальшого розвитку форми й методи формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту в процесі фахової підготовки; теорія та методика формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту в процесі фахової підготовки.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в їхній достатній готовності до впровадження в освітній процес закладів вищої освіти, що здійснюють фахову підготовку майбутніх магістрів з менеджменту. Зокрема, оновлено зміст навчальних дисциплін: „Іноземна мова”, „Інформаційні системи і технології управління організацією”,

„Технологія управління персоналом”, „Технологія прийняття управлінських рішень” у контексті доповнення теоретичними знаннями щодо тенденцій актуалізації інноваційної управлінської діяльності та інноваційного характеру розвитку економіки; подано діяльність Центру компетентностей з основ управління, що спрямована на підвищення якості професійної підготовки на основі компетентнісного та студентоцентрованого підходів, навчання, заснованого на практичній діяльності та дослідженнях; оновлено зміст виробничої практики магістрантів; розроблено дисципліну за вибором: „Управлінська культура менеджера”, що спрямована на вдосконалення та розвиток загальноінтелектуального та загальнокультурного рівня магістрантів, а також вироблення практичних умінь щодо формування управлінської культури майбутніх менеджерів; адаптовано основні форми НДР магістрантів, що сприяють активізації їхнього критичного мислення, формуванню основних компетентностей управлінців тощо; підібрано та адаптовано пакет діагностичних матеріалів для визначення рівня сформованості управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту.

Результати дослідження можуть бути використані в освітньому процесі університетів, які здійснюють підготовку магістрів з менеджменту, зокрема викладачами університетів при розробки освітніх програм, навчально-методичних посібників і рекомендацій для студентів, студентами й аспірантами університетів для підвищення їхнього професійного рівня й результативності університетської підготовки.

Ключові слова: управлінська культура, майбутній магістр, менеджмент, фахова підготовка, педагогічна технологія, якість освіти.

Список публікацій здобувача

Статті в наукових фахових виданнях України, зокрема, які включені до міжнародних наукометричних баз:

1. Головко С. О. Сучасні тренди фахової підготовки майбутніх магістрів з менеджменту. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2017. № 8. С. 111–118.

2. Головко С. О. Розробка когнітивного компоненту управлінської культури менеджера. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія „Педагогіка і психологія”*. 2018. № 1. С. 253–259 (*Index Copernicus).*

3. Головко С. О. Формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту як психолого-педагогічна проблема. *Гуманізація навчально-виховного процесу: зб. наук. пр. / [За заг. ред. проф. В. І. Сипченка]*. 2018. № 4(90). С. 16–35.

4. Головко С. О. Технологічний підхід у формуванні управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту в процесі фахової підготовки. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія „Педагогіка і психологія”*. 2018. № 2. С. 317–323 *(Index Copernicus).*

5. Головко С. О. Діагностика рівня управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту в процесі фахової підготовки. *Гуманізація навчально-виховного процесу: зб. наук. пр. / [За заг. ред. проф. В. І. Сипченка]*. 2018. № 1 (87). С. 171–183.

6. Головко С. О. Аналіз ефективності впровадження технології формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту в процесі фахової підготовки. *Інноваційна педагогіка.* 2018. № 7. Том 2. С. 31–35.

Стаття в зарубіжному науковому виданні:

7. Головко С. О. Технологія формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту в процесі фахової підготовки. *East European Scientific Journal.* 2018. № 8. С. 10–15.

Статті в інших виданнях, матеріали конференцій:

8. Головко С. О. Технологічний підхід у вирішенні проблеми формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту. *Wykształcenie i nauka bez granic – 2017:* матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Пшемисль, Польща, 7 – 15 грудня 2017 року). Серія „Педагогічні науки”. Пшемисль, 2017. С. 39–43.

9. Головко С. О. Управлінська культура менеджера як педагогічний

феномен. *Dny vědy – 2018:* матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Прага, Чехія, 22 – 30 березня 2018 року). Серія „Педагогічні науки”. Прага, 2018. С. 27–32.

10. Головко С. О. Критерії управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту. *Перспективи розвитку сучасної науки:* матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 6 – 7 липня 2018 року). Київ: МЦНД, 2018. С. 31–33.

11. Головко С. О. Особливості управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту: аналіз реальної практики. *Інновації в освіті: здобутки та перспективи*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Умань, 11 жовтня 2018 року). Умань: ВПЦ „Візаві”, 2018. С. 16–20.

12. Головко С. О. Використання цифрових та інтерактивних технологій у підготовці майбутніх менеджерів. *Освіта і наука в умовах глобальних трансформацій:* матеріали II Всеукраїнської наукової конференції (м. Дніпро, 26 – 27 жовтня 2018 року). Дніпро: СПД „Охотнік”, 2018. Частина I., С. 104–106.

13. Головко С. О. Форми, методи та засоби формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту. *Проблеми та інновації в природничо-математичній, технологічній і професійній освіті*: збірник матеріалів VII Міжнародної науково-практичної онлайн-інтернет конференції (м. Кропивницький, 01 – 15 листопада 2018 р.). Кропивницький: РВВ ЦДПУ ім. В. Винниченка, 2018. С. 8–10.

14. Головко С. О. Управлінська культура менеджера як сучасний міждисциплінарний феномен. *Конкурентоспроможність вищої освіти України в умовах інформаційного суспільства*: збірник тез I Міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернігів, 9 листопада 2018 року). Чернігів: Чернігів. нац. технол. ун-т, 2018. С. 362–364.

15. Головко С. О. Результати експерименту щодо формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту. *Перспективи*

розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика: матеріали ІІ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції молодих учених і студентів (м. Київ, 27 листопада 2018 року). Київ: КУБГ, 2018. URL: https://2ndvnpickmus.blogspot.com/search?q =головко (дата звернення: 25.02.2019).

16. Головко С. О. Управлінська культура та управлінська компетентність: спільне та відмінне. *Наукова діяльність як шлях формування професійних компетентностей майбутнього фахівця*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Суми, 6 – 7 грудня 2018 року). Суми: ФОП Цьома С.П., 2018. Ч. 2. С. 18–19.

17. Головко С. О. Упровадження технології формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту в практику університетської освіти. *Роль і місце психології і педагогіки у формуванні сучасної особистості*: збірник тез міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 11 – 12 січня 2019 р.). Харків: Східноукраїнська організація „Центр педагогічних досліджень”, 2019. С. 69–71.

ABSTRACT

Holovko S. O. Forming the Administrative Culture of Future Masters of Management in the Process of Professional Training. – Qualification scientific work printed as the manuscript.

The thesis for the degree of Candidate of Pedagogical Sciences (Doctor of Philosophy) in Speciality 13.00.04 „Theory and Methods of Vocational Training”. – State Higher Educational Institution „Donbas State Pedagogical University. – Sloviansk, 2019.

The thesis is a theoretical and experimental study of the problem of forming the administrative culture of future masters of management in the process of professional training.

In the **introduction** the relevance and expediency of the chosen theme are substantiated, the object, subject, purpose, objectives, methods of research are

formulated, the scientific novelty, the practical significance of the work are disclosed, the information on testing and implementing the results is presented.

In the first chapter – **„Theoretical-Methodological Bases of the Problem of Forming the Administrative Culture of Future Masters of Management in the Process of Professional Training"** – based on studying the scientific-pedagogical literature the analysis of the scientific approaches to substantiate the administrative culture of future managers as a modern pedagogical phenomenon is carried out. The diagnostics of the initial level of administrative culture of the future masters of management is presented.

It is determined that in modern pedagogical science there is the insufficiency of investigations and research on forming in future managers or, in general, students of economic specialities of administrative culture. The subject of scientific studies is often separate competencies of managers, which can be considered as components of a much broader concept – administrative culture. The previous studies have been implemented, mainly within the educational degree of "bachelor", which does not take into account the specifics and broad possibilities of master's programmes and curricula.

It is offered the author's comprehension of the concept „administrative culture", under which it is understood a dynamic, integrative, personal creation that accumulates in itself both theoretical knowledge and abilities, administrative technologies and creative qualities oriented to high professional preparedness of the undergraduate to responsibility and initiative administrative activities and is a basis for mastering practical experience of the administrative activity.

Due to scientific research, it is determined that the structure of the administrative culture of future managers consists of three basic components: cognitive, personality-creative and technological. An integral part of the cognitive component is the administrative skills, which in the study serve as a manager's formed ability in the process of training and practical activity to adjust the social and individual consciousness and behaviour of other people, based on the creative use of professional knowledge, forms and methods of management that are applied

in different directions of the administrative activity and take into account their specifics. Proceeding from the methodological principle of unity of personality and activity, we have identified a personality-creative component of the manager's administrative culture, which contains requirements for the development of various characteristics and features of the person (professionally important administrative skills necessary for the manager; creativity, which serves as a generalization characteristic of the manager as a subject of creative management, the individual style of the administrative activity as a characteristic of the creative potential of the manager). The technological component of the administrative culture envisages undergraduates' understanding of the practical meaning of the technologies of management and their essences, the basic features, and characteristics of the administrative technologies. The future manager should sort out the typology of technologies, should be able to design the most rational technologies, should possess epy toolbox of computer programs of developing the technologies of management.

The criteria of the administrative culture of future masters of management are substantiated and developed: cognitive, technological and personality-creative, and also their indicators (high, average, low) are described. It is determined that the majority of undergraduates have got average and low levels of the indicators. It is proved statistically the essential correlation among the chosen components of the administrative culture, it is presented the ideal and real model of the administrative culture of future masters of management. As a result of the survey of various categories of respondents (scientific and pedagogical workers, managers-practitioners), the understanding of the essence and characteristics of the administrative culture of managers, the forms of its formation (updating the contents of a number of educational disciplines, opening on the basis of the university the center of competence development, conducting interactive activities (trainings, seminars, business games, etc.), updating the content of production practice and research work).

In the second chapter – **„Scientific Substantiation and Experimental**

Testing of the Pedagogical Technology of Forming the Administrative Culture of Future Masters of Management in the Process of Professional Training" – the pedagogical technology of forming the administrative culture of future masters of management in the process of professional training is substantiated, essentially developed and experimentally tested.

Based on the developed conception of the study it is determined that it is the pedagogical technology is the leading motive power of the professional training of masters. Under the pedagogical technology of forming the administrative culture of future masters of management is understood the interconnected dynamic and flexible set of forms, methods, means of the educational process united by the common goal of functioning and unity of implementation, which is the key to the formation of the administrative culture of future managers under conditions of increasing the efficiency of the educational process and guarantees the achievement of the final result of the investigation.

The mentioned technology is presented in the form of four blocks: targeted, theoretical-methodological, organizational-substantial and diagnostic-resultative. When substantiating and developing the technology the methodological approaches (systemic, personality-oriented, competency-based, humanistic, activity-oriented, culturological) and the principles (of systematic character and consistency, of scientific character, of awareness and creative activity of undergraduates, of general character of learning and of responsiveness concerning the individual features of undergraduates, of continuity, of modularity, of communicativeness, of creativity, of interactivity) have been taken into account.

In order to form the administrative culture of future masters of management the organizational forms of the educational process are adapted: the information lecture „Studying and Developing the Administrative Culture in the Investigations of Modern Ukrainian and Foreign Scholars", the binary lecture „Specialized Software in Supporting the Administrative and Corporate Culture", the problematic lecture "Models of the Culture of Administrating", the lecture with assumed mistakes "Functions of the Culture of Administrating", the lecture-

conference „Styles of Administrating in Management: Realities under Conditions of Today's Challenges", etc.; the interdisciplinary seminar „Theories X, Y, Z: Their Essence and Content", the seminar-discussion „Administrative Culture in Standardizing Requirements for Candidates for a Vacant Position", the seminar-investigation „Employer – Employee: Where is the Boundary?"; the consultations on the following topics: „Administrative Culture and Logistics", „Administrative Culture in Making Grounded Decisions", „General Administrating of Quality", „Culture of Risk Administrating", „Administrating Financial Flows"; the number of interactive forms has been adapted: the case-exercises "Role of the Administrative Culture in Managing the Personnel", etc., the training techniques: „How to Improve One's Own Administrative Culture", „The Best Manager", the business games: „Manager of the 21st Century", „Interview"; the heuristic conversations, discussions: „The Head Is a Model of the Company"; the managerial projects „managerial Experience. Cloud Technologies", etc.; the following methods have been used: interactive, of organizing and implementing the educational activity, of stimulating and motivating, of creative orientation, of reflection and control, and also digital learning tools: Google Disc, Salesforce Stypi, TeamLab, Dropbox, DocVerse (the programs for collaborative work with documents within realization managerial projects), Trello, PodiO, RealtimeBoard, LeaderTask, Any.DO, Doit.im (the programs for planning collaborative work and searching for directions of solving managerial problems), Testograf.ru, Surveymonkey.com, Simpoll.ru, Google-forms, Microsoft Forms (the programs for conducting surveys in the sphere of management), Mindomo, Mindmeister, MindMup, Mind42, XMind (the programs for developing intellectual cards, presenting qualifications, ideas, structures), etc.

Within the content-organizational block of the technology, the content of the disciplines has been updated: „Foreign Language", „Information Systems and Technologies of Managing the Organization", „Technology of Personnel Management", „Technology of Making Managerial Decisions" in the context of addition to theoretical knowledge concerning the tendencies of actualizing the

innovative managerial activity and innovative character of developing economy. The activities of the Center of Competences on the bases of administrating that is directed to increasing the quality of professional training of undergraduates on the basis of competency-oriented and student-centered approaches of studying founded on the practical activity and investigations are represented. Taking into account the organizational aspect of the educational process „the audience – Centers of Competence – Practice Base", the content of the masters' production practice has been updated, which contributes to forming the administrative culture of managers.

It is developed the discipline of the choice: "Administrative Culture of the Manager", aimed at improving and developing the general intellectual and general cultural level of undergraduates, as well as developing practical skills in shaping the administrative culture of future managers.

The basic forms of scientific-research work of undergraduates (participating in events of scientific competition, working in innovation-achievement-leadership groups, participating in grant programs, etc.) are adapted that contribute to activating their critical thinking, forming basic competences of managers, etc.

It is developed the diagnostic-evaluative block of the technology, that envisages realization of reflection by means of including future masters of management into the analytic-evaluative, searching-practical activity that contributes to forming stable ideas about the specifics of work in institutions, organizations, business structures, enterprises, outlining the main shortcomings of this process, the priorities of the development of the administrative culture, etc.

The stages of implementing the pedagogical technology of forming the administrative culture of future masters of management into the practice of university education are outlined: orientation-motivational, activity, evaluative-reflexive. Within the mentioned stages the corresponding forms and methods of organizing the educational process for forming the administrative culture are presented.

As a result of the pedagogical experiment, the majority of respondents in the experimental group have received a high and average development of criteria

indicators. The statistical analysis (the criteria by Fisher φ^*, Pearson χ^2, Spearman r_s) has proved that the control and experimental groups in accordance with their indicators differ much; the changes recorded in the experimental group at the end of the molding experiment are statistically significant in comparison with its determination phase. These facts are a valid confirmation that the process of forming the administrative culture of undergraduates under the conditions of its organization as a technology is effective.

The scientific novelty of the study is in the fact that:

for the first time the pedagogical technology of forming the administrative culture of future masters of management is scientifically substantiated, developed and experimentally tested; the technology is represented in the form of four blocks: targeted, theoretical-methodological, organizational-substantial and diagnostic-resultative, the stages of implementing the pedagogical technology of forming the administrative culture of future masters of management are determined and introduced into the practice of the university education: orientation-motivational, activity, evaluative-reflexive, within these stages the corresponding forms and methods of organizing the educational process to form the administrative culture are defined;

it is clarified the notion-category apparatus, in particular: the definitions „administrative culture of future masters of management", „forming the administrative culture of future masters of management"; the structure of the administrative culture of the master-manager (cognitive, personality-creative and technological components); the criteria and indicators of formation of the mentioned administrative culture are identified;

it is pointed out the further development of the forms and methods of forming the administrative culture of future masters of management in the process of professional training; the theory and techniques of forming the administrative culture of future masters of management in the process of professional training are represented.

The practical significance of the results of the research is that they are sufficiently prepared to be implemented in the educational process at institutions of higher education, which carry out the professional training of future masters of management. In particular, it is renewed the content of the educational disciplines: „Foreign Language", „Information Systems and Technologies of Managing the Organization", „Technology of Personnel Management", „Technology of Making Managerial Decisions" in the context of addition to theoretical knowledge concerning the tendencies of actualizing the innovative managerial activity and innovative character of developing economy; it is represented the activity of the Center of Competences on the bases of administrating that is directed to increasing the quality of professional training of undergraduates on the basis of competency-oriented and student-centered approaches od studying founded on the practical activity and investigations; the content of the masters' production practice has been updated; it is developed the discipline of the choice: "Administrative Culture of the Manager", aimed at improving and developing the general intellectual and general cultural level of undergraduates, as well as developing practical skills in shaping the administrative culture of future managers; the basic forms of scientific-research work of undergraduates are adapted that contribute to activating their critical thinking, forming basic competences of managers, etc.; it is selected and adapted the set of diagnostic materials to determine the level of formation of the administrative culture of future masters of management.

The results of the study can be used in the educational process of the universities which provide training masters of management, in particular, by lecturers of universities when developing the educational curricula, educational-methodical manuals, and recommendations for students, by students and postgraduates of universities to raise their professional level and results of university training.

Key words: administrative culture, future master, management, professional training, pedagogical technology, quality of education.

List of scientific works of the applicant

Scientific Works in Professional Scientific Publications of Ukraine, in Particular, Those Included to the International Scientometric Bases:

1. Holovko S. O. (2017). Suchasni trendy fakhovoi pidhotovky maibutnikh mahistriv z menedzhmentu [Modern Tendencies of Professional Training of Future Masters of Management]. *Visnyk Luhanskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka – Bulletin of Taras Shevchenko Luhansk National University.* 8, 111–118 [in Ukrainian].

2. Holovko S. O. (2018). Rozrobka kohnityvnoho komponentu upravlinskoi kultury menedzhera [Development of Cognitive Component of Administrative Culture of the Manager.]. *Visnyk universytetu imeni Alfreda Nobelia. Seriia „Pedahohika i psykholohiia" –Alfred Nobel University Bulletin. Series "Pedagogy and Psychology"*. 1, 253–259 [in Ukrainian]. (*Index Copernicus).*

3. Holovko S. O. (2018). Formuvannia upravlinskoi kultury maibutnikh mahistriv z menedzhmentu yak psykholoho-pedahohichna problema [Forming Administrative Culture of Future Masters of Management as a Psychological-Pedagogical Problem]. *Humanizatsiia navchalno-vykhovnoho protsesu: zbirnyk naukovykh prats – Humanisation of Educational-Upbringing Process: Collection of Scientific Works.* 4 (90), 16–35 [in Ukrainian].

4. Holovko S. O. (2018). Tekhnolohichnyi pidkhid u formuvanni upravlinskoi kultury maibutnikh mahistriv iz menedzhmentu v protsesi fakhovoi pidhotovky [Technological Approach to Form Administrative Culture of Future Masters of Management in the Process of Professional Training]. *Visnyk universytetu imeni Alfreda Nobelia. Seriia „Pedahohika i psykholohiia" –Alfred Nobel University Bulletin. Series „Pedagogy and Psychology"*. 2, 317–323 [in Ukrainian]. *(Index Copernicus).*

5. Holovko S. O. (2018). Diahnostyka rivnia upravlinskoi kultury maibutnikh mahistriv z menedzhmentu v protsesi fakhovoi pidhotovky

[Diagnostics of the Level of Administrative Culture of Future Masters of Management in the Process of Professional Training]. *Humanizatsiia navchalno-vykhovnoho protsesu: zbirnyk naukovykh prats – Humanisation of Educational-Upbringing Process: Collection of Scientific Works.* 1 (87), 171–183 [in Ukrainian].

6. Holovko S. O. (2018). Analiz efektyvnosti vprovadzhennia tekhnolohii formuvannia upravlinskoi kultury maibutnikh mahistriv z menedzhmentu v protsesi fakhovoi pidhotovky [Analysis of Efficiency of Implementing Technology of Forming Administrative Culture of Future Masters of Management in the Process of Professional Training]. *Innovatsiina pedahohika – Innovation Pedagogy.* 7, vol. 2, 31–35 [in Ukrainian].

Scientific Work in the Foreign Scientific Publication:

7. Holovko S. O. (2018). Tekhnolohiia formuvannia upravlinskoi kultury maibutnikh mahistriv iz menedzhmentu v protsesi fakhovoi pidhotovky [Technology of forming Administrative Culture of Future Masters of Management in the Proces of Professional Training]. *East European Scientific Journal.* 8, 10–15 [in Ukrainian].

Scientific Works in Other Publications, Materials of the Conferences:

8. Holovko S. O. (2017). Tekhnolohichnyi pidkhid u vyrishenni problemy formuvannia upravlinskoi kultury maibutnikh mahistriv z menedzhmentu [Technological Approach in Solving the Problem of Forming Administrative Culture of Future Masters of Management]. *Wykształcenie i nauka bez granic – 2017: materialy XIII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (m. Pshemysl, Polshcha, 7 – 15 hrudnia 2017 roku). Seriia «Pedahohichni nauky» – Wykształcenie i nauka bez granic – 2017: Materials of the XIII International Scientific and Practical Conference (Przemysl, Poland, December 7–15, 2017). Series „Pedagogical Sciences”.* Pshemysl, 39–43 [in Ukrainian].

9. Holovko S. O. (2018). Upravlinska kultura menedzhera yak pedahohichnyi fenomen [Administrative Culture of the Manager as a Pedagogical Phenomenin]. *Dny vědy – 2018: materialy XIV Mizhnarodnoi naukovo-*

praktychnoi konferentsii (m. Praha, Chekhiia, 22 – 30 bereznia 2018 roku). Seriia «Pedahohichni nauky» Dny vědy – 2018: Materials of the XIV International Scientific and Practical Conference (Prague, Czech Republic, March 22–30, 2018). Series „Pedagogical Sciences”. Praha, 27–32 [in Ukrainian].

10. Holovko S. O. (2018). Kryterii upravlinskoi kultury maibutnikh mahistriv iz menedzhmentu [Criteria of Administrative Culture of Future Masters of Management]. *Perspektyvy rozvytku suchasnoi nauky: materialy III Mizhnarodnii naukovo-praktychnii konferentsii (m. Kyiv, 6–7 lypnia 2018 roku) – Prospects for Developing Modern Science: Materials of the 3rd International Scientific and Practical Conference (Kyiv, July 6–7, 2018).* Kyiv: MTsND, 31–33 [in Ukrainian].

11. Holovko S. O. (2018). Osoblyvosti upravlinskoi kultury maibutnikh mahistriv iz menedzhmentu: analiz realnoi praktyky [Peculiarities of Administrative Culture of Future Masters of Management: Analysis of Real Practice]. *Innovatsii v osviti: zdobutky ta perspektyvy: materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii (m. Uman, 11 zhovtnia 2018 roku) – Innovation in Education: Achievements and Prospects: Materials of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference (Uman, October 11, 2018).* Uman: VPTs „Vizavi”, 16–20 [in Ukrainian].

12. Holovko S. O. (2018). Vykorystannia tsyfrovykh ta interaktyvnykh tekhnolohii u pidhotovtsi maibutnikh menedzheriv [Using Digital and Interactive Technologies When Training Future Managers]. *Osvita i nauka v umovakh hlobalnykh transformatsii: materialy II Vseukrainskoi naukovoi konferentsii (m. Dnipro, 26 – 27 zhovtnia 2018 roku) – Education and Science in the Context of Global Transformations: Materials of the Second All-Ukrainian Scientific Conference (Dnipro, October 26–27, 2018).* Dnipro: SPD „Okhotnik”, Part I, 104–106 [in Ukrainian].

13. Holovko S. O. (2018). Formy, metody ta zasoby formuvannia upravlinskoi kultury maibutnikh mahistriv iz menedzhmentu [Forms, Methods and Means of Forming Administrative Culture of Future Masters of Management].

Problemy ta innovatsii v pryrodnycho-matematychnii, tekhnolohichnii i profesiinii osviti: zbirnyk materialiv VII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi onlain-internet konferentsii (m. Kropyvnytskyi, 01–15 lystopada 2018 r.) – Problems and Innovations in Natural, Mathematical, Technological and Vocational Education: Collection of Materials of the VII International Scientific and Practical Online Internet Conference (Kropyvnytskyi, November 01–15, 2018). Kropyvnytskyi: RVV TsDPU im. V. Vynnychenka, 8–10 [in Ukrainian].

14. Holovko S. O. (2018). Upravlinska kultura menedzhera yak suchasnyi mizhdystsyplinarnyi fenomen [Administrative Culture of the Manager as a Modern Interdisciplinary Phenomenon]. *Konkurentospromozhnist vyshchoi osvity Ukrainy v umovakh informatsiinoho suspilstva: zbirnyk tez I Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (m. Chernihiv, 9 lystopada 2018 roku) – Competitiveness of Higher Education of Ukraine Under Conditions of the Information Society: Collection of Theses of the I International Scientific and Practical Conference (Chernihiv, November 9, 2018).* Chernihiv: Chernihiv. nats. tekhnol. un-t, 362–364 [in Ukrainian].

15. Holovko S. O. (2018). Rezultaty eksperymentu shchodo formuvannia upravlinskoi kultury maibutnikh mahistriv iz menedzhmentu [Results of Experiment as to Form Administrative Culture of Future Masters of Management]. *Perspektyvy rozvytku upravlinskykh system u sotsialnii ta ekonomichnii sferakh Ukrainy: teoriia i praktyka: materialy II Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii molodykh uchenykh i studentiv (m. Kyiv, 27 lystopada 2018 roku) – Prospects for Developing Administrative Systems in the Social and Economic Spheres of Ukraine: Theory and Practice: Materials of the 2nd All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference of Young Scientists and Students (Kyiv, November 27, 2018).* Kyiv: KUBH. URL: https://2ndvnpickmus.blogspot.com/search?q=holovko

16. Holovko S. O. (2018). Upravlinska kultura ta upravlinska kompetentnist: spilne ta vidminne [Administrative Culture and Administrative Competence: Common and Different]. Naukova diialnist yak shliakh formuvannia

profesiinykh kompetentnostei maibutnoho fakhivtsia: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (m. Sumy, 6–7 hrudnia 2018 roku) – Scientific Activity as a Way of Forming Professional Competences of the Future Specialist: Materials of the International Scientific and Practical Conference (Sumy, December 6–7, 2018). Sumy: FOP Tsoma S.P., Ch. 2, 18–19 [in Ukrainian].

17. Holovko S. O. (2019). Uprovadzhennia tekhnolohii formuvannia upravlinskoi kultury maibutnikh mahistriv z menedzhmentu v praktyku universytetskoi osvity [Implementing Technology of Forming Administrative Culture of Future Masters of Management in the Practice of University Education]. *Rol i mistse psykholohii i pedahohiky u formuvanni suchasnoi osobystosti: zbirnyk tez mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (m. Kharkiv, 11–12 sichnia 2019 r.) – Role and Place of Psychology and Pedagogy in Forming the Modern Person: Collection of Abstracts of the International Scientific and Practical Conference (Kharkiv, January 11–12, 2019).* Kharkiv: Skhidnoukrainska orhanizatsiia „Tsentr pedahohichnykh doslidzhen”, 69–71 [in Ukrainian].

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ…….. 26

ВСТУП..... 27

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНІХ МАГІСТРІВ З МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРОЦЕСІ ФАХОВОЇ ПІДГОТОВКИ..... 36

1.1. Формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту як психолого-педагогічна проблема..... 36

1.2. Управлінська культура менеджера як сучасний педагогічний феномен..... 67

1.3. Діагностика вихідного рівня сформованості управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту 95

Висновки до розділу 1..... 120

РОЗДІЛ 2. НАУКОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА ПЕДАГОГІЧНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНІХ МАГІСТРІВ З МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРОЦЕСІ ФАХОВОЇ ПІДГОТОВКИ..... 123

2.1. Змістова характеристика педагогічної технології формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту в процесі фахової підготовки..... 123

2.2. Упровадження розробленої педагогічної технології формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту в практику університетської освіти..... 156

2.3. Аналіз ефективності впровадження педагогічної технології формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту в процесі фахової підготовки..... 187

Висновки до розділу 2..... 205
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ..... 209
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 213
ДОДАТКИ..... 238

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ЗВО – заклад вищої освіти

ДДПУ – Донбаський державний педагогічний університет

ЕГ – експериментальна група

КГ – контрольна група

НДЛ – науково-дослідна лабораторія

НДР – науково-дослідна робота

ОПП – освітньо-професійна програма

$\chi^2_{емп}$ – емпіричне значення за критерієм Пірсона

$\chi^2_{кр}$ – критичне значення за критерієм Пірсона

p – рівень значущості за критерієм Пірсона

ВСТУП

Актуальність і доцільність дослідження проблеми формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту в процесі фахової підготовки в закладі вищої освіти спричинено тими динамічними перетвореннями, що відбуваються в економічній, політичній, соціальній сферах нашої країни загалом й у сфері економічної освіти зокрема. Ці зміни висувають підвищені вимоги до професійних якостей майбутнього менеджера, серед яких найважливіше місце посідають навички використання набутих знань, адаптації до нових потреб економічної галузі, відповідальної, активної дії та швидкого прийняття рішення, командної співпраці, лідерських якостей, прийняття виважених управлінських рішень, відкритості до інноваційних знань та критичного мислення, уміння володіти дієвими інструментами стимулювання працівників установи, організації та регулювання міжособистісних взаємин, здійснення ефективних комунікацій у різних сферах діяльності організації тощо.

На освітньому рівні магістра ці вимоги трансформуються в необхідність формування в майбутніх менеджерів управлінської культури, що є складником загальнолюдської культури, а також формою застосування загальнолюдських культурних надбань в управлінській галузі. За своїм змістом управлінська культура магістра з менеджменту характеризується його успішністю в організації та реалізації управлінського процесу, реалізації управлінської праці, застосуванні управлінської техніки, а також низкою вимог, що висуваються до управлінських систем і працівників та відповідають нормам, а також принципам суспільної моралі, права, етики, естетики. Відтак, управлінську культуру менеджера варто розглядати як системну узагальнювальну якість будь-якої діяльності в управлінні, що включає якісні особистісні риси керівника, а також особливості його праці.

Важливість ефективної професійної підготовки майбутніх магістрів визначено в чинній нормативно-правовій базі України (Закони України „Про

освіту”, „Про вищу освіту”, Стратегія реформування вищої освіти в Україні до 2020 року, Указ Президента України „Про національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року” тощо). Фундаментальним теоретико-методичним підґрунтям проблеми формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, у яких виокремлено такі напрями розв’язання окресленого питання: теоретико-методологічні засади університетської підготовки майбутніх магістрів (Н. Батечко, Н. Волкова, О. Дубасенюк, І. Зязюн, І. Підласий, Ю. Рашкевич, С. Сисоєва); теорія і практика професійного становлення майбутнього менеджера, економіста в закладах вищої освіти (Т. Коваль, Т. Колбіна, О. Мармаза, О. Набока, В. Нагаєв, Т. Поясок, В. Стрельніков та ін.); різні аспекти фахової підготовки майбутніх менеджерів – формування управлінських, ключових компетенцій (Л. Афанасьєва, Г. Лоїк), управлінських навичок (Л. Сергєєва), лідерських якостей (О. Самохвал), готовності до управлінської діяльності (С. Тарасова); використання інтерактивних і цифрових технологій у підготовці менеджерів (Т. Коваль, Г. Лоїк, Г. Локарєва, Д. Миценко, О. Тютюнник). Важливими вважаємо також дослідження з проблем освітнього менеджменту (О. Галус, А. Губа, Л. Даниленко, Г. Єльникова, С. Калашнікова, Т. Сорочан, М. Сметанський, Є. Хриков та ін.).

Загальні основи розвитку професійно-педагогічної культури в освітньому процесі розкрито в студіях В. Буряка, В. Гриньової, І. Зязюна, В. Кременя, Л. Нечепоренко, Н. Ничкало, І. Прокопенка, Г. Шевченко та ін., загальні питання формування управлінської культури подано в розвідках А. Грушевої, Г. Єльникової, Н. Протасової, О. Романовського та ін. Зокрема, висвітлено питання розвитку управлінської культури керівників закладів освіти, викладачів (Л. Васильченко, В. Діуліна, В. Дубінецький, Г. Єльникова, С. Королюк, О. Набока, В. Олійник, Т. Пономаренко, М. Якібчук), державних службовців (О. Ярковой), офіцерів-прикордонників (М. Тарнавський), інженерів залізничного транспорту (Р. Сущенко), фахівців

лісогосподарської галузі (С. Яшник), працівників митних органів (О. Корнійчук) та ін.

Формування управлінської культури та професійної компетентності менеджерів є важливим складником фахової освіти в зарубіжних країнах. Про це свідчать проведені наукові розвідки С. Кормільцевої (Канада), В. Палинчук (США), І. Сидор (Велика Британія), Н. Чорногор (Франція) та ін.

У процесі наукових пошуків установлено, що попередні дослідження були реалізовані переважно в межах освітнього ступеня „бакалавр” і не враховували специфіку та можливості магістерської програми. Крім того, предмет аналізу розглядався локально, у рамках окремих навчальних дисциплін і не враховував можливості системної фахової підготовки, що розкриває широкі можливості щодо реалізації нашого дослідження та дозволяє виділити такі *суперечності* між:

– потребою суспільства в конкурентоспроможних фахівцях-управлінцях та недостатнім рівнем їхньої управлінської культури;

– потенціалом змісту магістерського навчання до формування управлінської культури в майбутніх магістрів із менеджменту та недостатнім рівнем його реалізації в умовах закладів вищої освіти;

– необхідністю практичного вирішення проблеми формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту та відсутністю відповідної педагогічної технології, що забезпечує її формування.

Наявність нерозв’язаних питань і названих суперечностей зумовили вибір теми дисертаційної роботи: „Формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту в процесі фахової підготовки”.

Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано відповідно до комплексної теми наукових досліджень „Інноваційні технології в технологічній освіті” (державний реєстраційний номер № 0115U003307), що розроблюється у ДВНЗ „Донбаський державний педагогічний університет”. Тему затверджено Вченою радою ДВНЗ

„Донбаський державний педагогічний університет” (протокол № 6 від 26.01.2016 р.)

Об’єкт дослідження – процес формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту в процесі фахової підготовки.

Предмет дослідження – педагогічна технологія формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту в процесі фахової підготовки.

Мета дослідження полягає в науковому обґрунтуванні, розробці та експериментальній перевірці педагогічної технології формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту в процесі фахової підготовки.

Відповідно до мети та предмета дослідження визначено такі **завдання:**

1. На основі аналізу науково-педагогічної літератури виявити ступінь розробленості проблеми формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту в процесі фахової підготовки.

2. Розкрити сутність управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту як сучасного педагогічного феномену.

3. Визначити критерії й показники та діагностувати вихідний рівень управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту.

4. Розробити та обґрунтувати педагогічну технологію формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту та впровадити її в практику університетської освіти.

5. Експериментально перевірити та оцінити ефективність розробленої педагогічної технології формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту в процесі фахової підготовки.

Із метою розв’язання проблеми та завдань дисертаційної роботи використано такі **методи дослідження**: *теоретичні* – аналіз, синтез, систематизація та узагальнення наукової, педагогічної літератури, нормативно-правових документів для з’ясування стану розробленості проблеми формування управлінської культури майбутніх магістрів із

менеджменту, визначення понятійно-категоріального апарату дослідження, розробки його концепції; узагальнення прогресивних ідей та наявних недоліків у сучасній вищій освіті для обґрунтування педагогічної технології формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту; теоретичне моделювання з метою розробки структури та змісту зазначеної педагогічної технології, визначення її основних блоків, виявлення закономірностей та особливостей функціонування; *емпіричні:* спостереження, тестування, опитування, бесіди, експертних оцінок, педагогічний моніторинг на кожному з етапів експериментальної роботи для відстеження динаміки рівня сформованості управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту; педагогічний експеримент для з'ясування ефективності розробленої педагогічної технології формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту в процесі фахової підготовки; *методи математичної* статистики (критерії Пірсона, Фішера, Спірмена) для оцінки статистичної значущості позитивних зрушень щодо результатів експериментальної роботи.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що:

уперше науково обґрунтовано, розроблено та експериментально перевірено педагогічну технологію формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту; технологію подано у вигляді чотирьох блоків: цільового, теоретико-методологічного, організаційно-змістового та діагностико-результативного, визначено етапи впровадження педагогічної технології формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту в практику університетської освіти: орієнтаційно-мотиваційний, діяльнісний, оцінно-рефлексивний, у межах зазначених етапів подано відповідні форми й методи організації освітнього процесу задля формування управлінської культури;

уточнено понятійно-категоріальний апарат, зокрема: дефініції „управлінська культура майбутніх магістрів із менеджменту", „формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту"; структуру їх

управлінської культури (когнітивний, особистісно-креативний і технологічний компоненти); критерії та показники сформованості зазначеної вище управлінської культури;

набули подальшого розвитку форми й методи формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту в процесі фахової підготовки; теорія та методика формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту в процесі фахової підготовки.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в їхній достатній готовності до впровадження в освітній процес закладів вищої освіти, що здійснюють фахову підготовку майбутніх магістрів із менеджменту. Зокрема, оновлено зміст навчальних дисциплін: „Іноземна мова”, „Інформаційні системи і технології управління організацією”, „Технологія управління персоналом”, „Технологія прийняття управлінських рішень” у контексті доповнення теоретичними знаннями щодо тенденцій актуалізації інноваційної управлінської діяльності та інноваційного характеру розвитку економіки; розкрито діяльність Центру компетентностей з основ управління, що спрямована на підвищення якості професійної підготовки на основі компетентнісного та студентоцентрованого підходів; оновлено зміст виробничої практики магістрантів; розроблено дисципліну за вибором: „Управлінська культура менеджера”, що спрямована на вдосконалення та розвиток інтелектуального та загальнокультурного рівня магістрантів, а також вироблення практичних умінь щодо формування управлінської культури майбутніх менеджерів; адаптовано основні форми науково-дослідної роботи магістрантів, що сприяють активізації їхнього критичного мислення, формуванню основних компетентностей управлінців тощо; підібрано та адаптовано пакет діагностичних матеріалів для визначення рівня сформованості управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту.

Результати дослідження можуть бути використані в освітньому процесі університетів, які здійснюють підготовку магістрів із менеджменту, зокрема

викладачами університетів при розробці освітніх програм, навчально-методичних посібників і рекомендацій для студентів, студентами й аспірантами університетів для підвищення їхнього професійного рівня й результативності університетської підготовки.

Експериментальні матеріали **впроваджено** в освітній процес ДВНЗ „Донбаський державний педагогічний університет” (довідка № 68-19-17/1 від 09.01.2019 р.), ДВНЗ „Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана” (довідка № 1 від 21.01.2019 р.), ВНЗ „Університет імені Альфреда Нобеля” (довідка № 05 від 09.01.2019 р.), ВНЗ Укоопспілки „Полтавський університет економіки і торгівлі” (довідка № 20/29 від 10.01.2019 р.), ДЗ „Луганський національний університет імені Тараса Шевченка” (довідка № 1/25 від 09.01.2019 р.).

Апробація результатів дослідження відбулася шляхом обговорення на наукових, науково-теоретичних і науково-практичних конференціях різного рівня, зокрема *Міжнародних*: „Забезпечення якості вищої освіти: європейські й національні стандарти та індикатори” (Старобільськ, 2017), „Wykształcenie i nauka bez granic – 2017” (Пшемисль, 2017), „Dny vědy – 2018” (Прага, 2018), „Психолого-педагогічні та соціальні проблеми сучасного суспільства” (Кременчук, 2018), „Перспективи розвитку сучасної науки” (Київ, 2018), „Проблеми та інновації в природничо-математичній, технологічній і професійній освіті” (Кропивницький, 2018), „Конкурентоспроможність вищої освіти України в умовах інформаційного суспільства” (Чернігів, 2018), „Наукова діяльність як шлях формування професійних компетентностей майбутнього фахівця” (Суми, 2018), *Всеукраїнських:* „Інновації в освіті: здобутки та перспективи” (Умань, 2018), „Освіта і наука в умовах глобальних трансформацій” (Дніпро, 2018), „Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика” (Київ, 2018), „Роль і місце психології і педагогіки у формуванні сучасної особистості” (Харків, 2019).

Результати та висновки виконаної роботи обговорено й позитивно

оцінено на засіданнях кафедри педагогіки і методики професійної та технологічної освіти ДВНЗ „Донбаський державний педагогічний університет” (упродовж 2015 – 2019 рр.).

Публікації. Зміст і результати дослідження відображено в 17 одноосібних наукових працях автора, з них: 6 – у наукових фахових виданнях України, 1 – у зарубіжному виданні, 10 – у збірниках матеріалів науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг дисертації. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до них, загальних висновків, списку використаних джерел (233 найменування, із них 7 іноземною мовою), 10 додатків на 82 сторінках. Робота містить 9 таблиць, 18 рисунків. Загальний обсяг дисертації – 319 сторінок, із них основного тексту – 187 сторінок.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНІХ МАГІСТРІВ З МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРОЦЕСІ ФАХОВОЇ ПІДГОТОВКИ

1.1. Формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту як психолого-педагогічна проблема

Однією з найбільш вагомих проблем сучасної вищої економічної освіти є формування управлінської культури майбутніх менеджерів. Сьогодення потребує магістрів, які здатні використовувати набуті знання, адаптуватися до нових потреб економічної галузі, активно діяти та швидко приймати рішення, мати особистісно-креативні якості, що визначають професійну готовність до відповідальної та ініціативної професійної діяльності. Отже, постає питання наукового розроблення проблеми формування управлінської культури майбутніх менеджерів і на теоретичному, і на практичному рівнях.

Уважаємо за необхідне здійснити аспектний вибірковий аналіз науково-педагогічної літератури з проблеми дослідження та зосередити увагу на тих наукових виданнях, що найбільше відповідають завданням дисертаційної роботи. Виділимо основні **напрями аналізу наукової літератури**:

1) управлінська культура як сучасний міждисциплінарний феномен;
2) теоретичні та практичні аспекти використання цифрових та інтерактивних технологій у підготовці майбутніх менеджерів;
3) теорія і практика професійної підготовки майбутніх менеджерів.

Розглядаючи **перший напрям наукової літератури**, зазначимо, що відповідно до „Академічного тлумачного словника української мови” [1] управлінська культура – це форма використання загальнолюдського

культурного надбання у сфері управління [151; 209].

У таблиці 1.1 подано найбільш поширені підходи до визначення поняття „управлінська культура”.

Таблиця 1.1

Основні підходи до визначення поняття „управлінська культура”

Науковець	Визначення
А. Губа [56]	Динамічне системне особистісне утворення, що включає педагогічні цінності, спеціальні компетенції і способи самореалізації педагога в професійній діяльності та спілкуванні
О. Хомік [211]	Динамічне системне утворення, що охоплює сукупність знань, умінь і навичок, а також особистісних якостей студента, які забезпечують ефективність здійснення різноманітних видів управлінської діяльності
В. Філіпов [206]	Цілісне, професійно важливе утворення, інтегральний компонент професійної культури, який складається з правової, адміністративної, менеджерської, організаційної, соціально-психологічної, інформаційної, комунікативної та фінансово-економічної підготовленості і проявляється в ставленні до управлінської діяльності, до самого себе як до суб’єкта управління, до реалізації основних посадових компетенцій як менеджерів відповідного рівня управління та до інших суб’єктів їхньої діяльності
Ю. Палеха [148]	Теорія того, як краще з урахуванням економічних та інших тенденцій розвитку об’єкта управління застосовувати адекватну йому достатньо ефективну управлінську систему, структуру
С. Бурий [18]	Сукупність теоретичних і практичних положень, принципів і норм, що мають загальний характер і належать різною мірою до різних аспектів людської діяльності

Продовження таблиці 1.1.

М. Якібчук [223]	Сукупність знань, умінь і навичок здійснення управлінських функцій у обраній сфері; теоретична, психологічна та технологічна готовність і здатність особистості компетентно реалізовувати в конкретних ситуаціях практичної діяльності свої знання про ефективне управління; міра та спосіб творчої самореалізації особистості керівника в різноманітних видах управлінської діяльності; майстерність, міра досконалості діяльності керівника з реалізації управлінських функцій
Е. Шейн [220]	Комплекс базових припущень, виявлений або розроблений групою для того, щоб навчитися справлятися з проблемами зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Необхідно, щоб цей комплекс функціонував досить довго, підтвердив свою спроможність, і тому він повинен передаватися новим членам організації як „правильний” спосіб мислення і почуттів щодо згаданих проблем
Л. Васильченко [19]	Цілісна властивість особистості, яка має прояв у процесі професійної управлінської діяльності; характеризує особливості свідомості, поведінки, спілкування та управлінської діяльності керівника; забезпечує усвідомлення та культуродоцільність професійної діяльності; стимулює творчий розвиток керівника
С. Королюк [105]	Різновид професійної культури, який складається з політичної, правової, адміністративної, менеджерської, організаційної, соціально-психологічної, інформаційної, комунікативної та економічної культур і є інтегральним утворенням щодо системи знань і вмінь, особистісних якостей, мотивів і цінностей, які реалізуються під час управління
П. Мілютін [125]	Високий рівень сформованості інтелектуальних, емоційно-вольових, моральних, фізичних якостей, сукупність яких дозволяє вирішувати професійні завдання у сфері управління з високим ступенем ефективності й стабільності

Як свідчать дані таблиці 1.1, сучасні науковці неоднаково ставляться до визначення базового поняття нашого дослідження, розуміючи під управлінською культурою динамічне системне утворення (А. Губа [56], О. Хомік [211], В. Філіпов [206]), теорію (Ю. Палеха [148]), сукупність чи комплекс (С. Бурий [18], М. Якібчук [223], Е. Шейн [220]), властивість (Л. Васильченко [19]), різновид професійної культури С. Королюк [104 – 105]) та ін. Незважаючи на різноманіття виявлених нами підходів щодо окреслення поняття „управлінська культура”, майже всі вони тотожні в описові змісту та сутнісних характеристик зазначеної дефініції. У цьому сенсі ми погоджуємося із О. Романовським [182], Т. Сорочан [194], Є. Хриковим [212], С. Калашніковою [82], М. Ксенофонтовою [110], які зазначають, що управлінська культура інтегрує культуру апарату управління, культуру процесу менеджменту, умов праці, культуру ведення документації. Усе це, своєю чергою, характеризує загальну культуру особистості, яка безпосередньо впливає на результати діяльності організації, адже забезпечує злагодженість і чіткість роботи працівників та підвищує трудову дисципліну.

Відтак уважаємо, що управлінську культуру менеджера варто розглядати як комплексну узагальнювальну характеристику управлінської діяльності, що містить різні якісні риси особистості керівника та особливості його праці [111].

У дослідженні О. Яценко [225] ототожнено поняття „управлінська культура” та „культура особистості” як злагодженість знань і морально-етичних якостей, що залежать від інтелектуально-культурних якостей особистості, яка управляє. Доведено, що управлінська культура є формою використання загальнолюдських культурних надбань, а вимоги до керівників зумовлені нормами й принципами суспільної моралі й засновані на цінностях, що сповідуються в суспільстві.

Л. Пашко [151]. Зокрема встановлено, що елементами управлінської культури як органічного складника загальної культури керівника є такі:

1) сучасні управлінські знання, уміння, навички, відповідна

свідомість, почуття, настрої;

2) організаційні, передусім управлінські, відносини, у яких матеріалізуються знання керівника-професіонала з організації міжособистісної взаємодії з підлеглими;

3) управлінська діяльність, творчий характер якої дозволяє перетворювати знання та цінності на стійкі риси особистості.

У наукових джерелах [7; 85; 193; 220; 228; 229 та ін.] також установлено, що управлінська культура менеджера складається з чотирьох елементів: культури особистості менеджера; культури процесу управління; культури умов праці; культури документації. Уважаємо, що визначальним елементом серед них є саме культура особистості, адже високий рівень загальної культури – запорука ефективної професійної діяльності.

Поняття, структуру та сутнісні характеристики управлінської культури розглядають у різних наукових галузях.

Так, у межах педагогічної науки здійснено розробки за такими напрямами:

1) розвиток управлінської культури керівників закладів освіти, викладачів (В. Олійник [143], Г. Єльникова [72], О. Набока [133 – 134], С. Королюк [105], Л. Васильченко [19], В. Діуліна [62], М. Якібчук [223]), Т. Пономаренко [167; 168], В. Дубінецький [66], О. Гречаник [50; 51], В. Гриньова [54], О. Мармаза [129]), державних службовців (О. Ярковой [224]), офіцерів-прикордонників (М. Тарнавський [202]), інженерів залізничного транспорту (Р. Сущенко [200]), фахівців лісогосподарської галузі (С. Яшник [226]), працівників митних органів (О. Корнійчук [102]) та ін. Серед праць цього напряму ми виділяємо кілька.

Так, дисертаційну роботу О. Хомік присвячено формуванню управлінської культури майбутніх економістів засобами мультимедійних технологій [211]. Авторкою виявлено, теоретично обґрунтовано та експериментально перевірено організаційно-педагогічні умови формування управлінської культури майбутніх економістів засобами мультимедійних

технологій: інтеграція теоретичної та практичної підготовки студентів у процесі поетапного формування в них управлінської культури різноманітними мультимедійними засобами й методами; формування електронного освітнього середовища, представленого теоретичним, практичним та науковим мультимедійним контентом, орієнтованим на управлінську культуру студентів-економістів; організація індивідуальної та самостійної навчально-пізнавальної діяльності студентів з використанням інтернет-клубу управлінської майстерності.

У роботі Н. Александрової розглянуто процес формування управлінської культури майбутніх викладачів економіки в економічному університеті [4]. Дослідницею представлено відповідний спецкурс, що складається з таких тем: „Викладач як керівник навчально-пізнавального процесу”, „Культура й управління: взаємозв’язок та взаємозумовленість”, „Сутність, зміст і структура управлінської культури викладача в системі його професійно-педагогічної культури”;

2) управлінський процес та соціально-психологічний аспект формування організаційної культури у вищій школі (Н. Завацька [76], А. Грушева [55]) та ін. Провідна ідея зазначених робіт, на яку ми спираємося при розробленні педагогічної технології, полягає в тому, що науково-педагогічні працівники як взірці для майбутніх магістрів з менеджменту повинні самі мати високий рівень управлінської культури.

Низку розвідок, що розкривають різні аспекти проблематики нашого дослідження, виконано в галузі державного управління. Науковці визначають управлінський аспект духовної культури (С. Чукут [218]), розглядають сучасну управлінську культуру в системі місцевого самоврядування (А. Гошко [49]), подають стратегії управлінської культури в соціальній роботі територіальних громад (М. Пірен [160]), а також досліджують стратегічну культуру управлінської діяльності керівника органу державної влади (А. Рачинський [177], Н. Нижник [139]) та ін. Сутнісні характеристики управлінської культури в таких роботах вивчають через призму

управлінської діяльності та надання послуг в органах державної влади й органах місцевого самоврядування; методології та технології розроблення, прийняття та впровадження управлінських рішень; управління системою державної служби та регулювання службою в органах місцевого самоврядування; кадрової політики й управління персоналом у сфері державної служби тощо.

Різні аспекти управлінської культури стали предметом дослідження в таких науках:

- юридичних – організаційно-правові аспекти інформаційної культури в управлінській діяльності (Н. Новицька [142]);
- соціологічних – формування управлінської культури менеджера в умовах становлення ринкових відносин (В. Лапшина [115]);
- економічних – оцінка професійної культури управлінського персоналу підприємства (Г. Корчагіна [106]);
- мистецтвознавстві – управлінська діяльність у мистецтві як чинник гармонізації глобалізаційних процесів культури (О. Рожок [180]).

Проведений нами аналіз дисертаційних робіт свідчить: незважаючи на те, що управлінська культура як міждисциплінарний феномен є предметом дослідження багатьох наукових галузей, вона розглядається як взаємозв’язок особистісних і ділових якостей особистості, що дозволяють вирішувати управлінські завдання й досягати високих професійних результатів.

У студіях сучасних науковців спостерігаємо жваву дискусію щодо співвідношення між поняттями „управлінська культура” та „управлінська компетентність”. Так, на думку В. Нагаєва [135; 136], управлінська культура визначається як складник професійної компетентності, що об’єднує сукупність знань, умінь, світоглядних спрямувань та інших особистісних якостей, які забезпечують ефективну професійну діяльність шляхом застосування в процесі прийняття управлінських рішень духовних норм, виховних важелів впливу, гуманістичних принципів і моральних цінностей.

Схожа наукова позиція простежується в Н. Александрової [3]. Цінним

уважаємо виділене авторкою таке положення – формування управлінської культури передбачає певний рівень розвитку управлінської компетентності. Н. Александрова зазначає, що управлінська культура може бути сформована і розвинена лише через управлінську компетентність і є синтезом базових знань з теорії і методології управління взагалі та знань принципів і правил управління й самоуправління; передбачає оволодіння високим рівнем методологічної культури при вирішенні проблемних питань, знання оперативно-технологічних функцій управління тощо.

Звернемося також до результатів дослідження Т. Пономаренко, які дали можливість визначити управлінську компетентність як основу управлінської культури, що закладається на етапі університетської підготовки та становить готовність до здійснення управлінської діяльності на засадах культуровідповідності [167; 168]. Ми погоджуємося з авторкою, що управлінська культура набуває цілісності в процесі професійної діяльності, тривалого виконання управлінського циклу, розвиваючись від управлінської компетентності до рівня управлінського професіоналізму, завдяки самоосвіті та цілеспрямованому її вдосконаленню.

Отже, управлінська компетентність як інтегрована якість особистості є результатом синтезу управлінських знань, компетенцій та вмінь і є детермінантом формування управлінської культури як професійно-особистісної характеристики діяльності особистості, що має прояв у високому рівні професіоналізму. Управлінська культура як вищий прояв управлінської компетентності є мірою та способом самореалізації особистості в управлінні [3, с. 143].

Установивши співвідношення між поняттями „управлінська культура” та „управлінська компетентність”, перейдемо до аналізу наукових джерел, де вивчається спільне та відмінне між дефініціями: „управлінська культура” та „культура управління”. У працях Г. Дзяна [59] і Т. Бернацької [12] ці поняття розводяться. На думку дослідників, управлінська культура – це різновид професійної культури і є інтегральним утворенням щодо системи знань і

вмінь, особистісних якостей, мотивів і цінностей, що реалізуються під час управління, а культура управління – це сукупність досягнень в організації і здійсненні процесів управління, організації управлінської праці, реалізації методів і стилів керівництва, використанні техніки управління тощо на підставі норм і принципів моралі, етики, естетики та права.

Звернемося до роботи О. Набоки [133], у якій також не ототожнюються зазначені поняття. На думку автора, управлінська культура характеризує професійно-особистісні якості фахівця, а культура управління – особливості його управлінської діяльності. Відтак, повністю погоджуємося з О. Набокою, що управлінська культура є важливою передумовою культури управління.

Цікавим уважаємо також окреслений О. Набокою [134; 134] той факт, що розвиток уявлень про культуру управління керівників відповідає логіці розвитку науки про управління: від історії соціального управління, функційного підходу до освітнього менеджменту. Основними етапами розвитку управлінської культури й уявлень про неї виділяють: етап накопичення емпіричного наукового матеріалу (середина 50-х – середина 80- х рр. XX ст.); етап формування й осмислення сутності окремих елементів управлінської культури (друга половина 80-х – 90-ті рр. XX ст.); етап переходу до культурологічного підходу у вивченні проблем управління (початок XXI ст.).

Звернемося далі до результатів дослідження О. Галуса [28], який розробив показники оцінювання рівня управлінської культури: прагнення до розвитку організації й саморозвитку; динамізм (швидкість змін системи під впливом певних чинників); цілеспрямованість (здатність системи досягати цілей); цілісність (наявність внутрішніх системотвірних зв’язків); відкритість (взаємодія з іншими системами, сприйняття зовнішньої інформації тощо).

У дослідженні О. Касьянової [85] виділено вміння й навички, опанування яких забезпечують підвищення рівня управлінської культури викладача. І хоча об’єктом дослідження є процес професійної підготовки викладачів, упевнені, що результати роботи мають універсальний характер і

при певній модернізації їх можна використовувати в межах нашого дослідження: діагностико-прогностичні (проективні) – уміння чітко визначати мету, цілі й завдання освітнього процесу; гностичні вміння – аналізувати, порівнювати, узагальнювати, вносити корективи; організаційно-регулятивні – самостійно приймати оптимальні управлінські рішення з урахуванням особливостей конкретної педагогічної ситуації; соціально-психологічні – організовувати сприятливий психологічний клімат у студентському колективі, підвищувати мотивацію навчальних досягнень тощо.

Зазначимо, що в контексті університетської підготовки майбутніх менеджерів варто говорити не лише про управлінську культуру як сучасний педагогічний феномен, а ще й про її формування. Тому ми звернулися до роботи В. Філіпова [206], де зазначено, що формування управлінської культури – це складне, комплексне, багатогранне та динамічне психолого-педагогічне явище, яке відбувається в процесі набуття відповідного рівня освіти та продовжується протягом активної управлінської діяльності на відповідних посадах.

Реалізація ідеї формування управлінської компетентності через розвиток професійної компетентності простежується також у дослідженні С. Дубінського [67]. У цьому аспекті автор пропонує зосередити увагу на складниках професійної компетентності, а саме: професійних знаннях, уміннях, навичках, професійних здібностях та досвіді, підвищенні рівня прояву компетенцій за рахунок їх формування та розвитку, накопиченні нових професійних знань та їх використання, професійного мислення. Отже, управлінська культура та професійна культура управлінського персоналу більшою мірою залежать від якості та своєчасності прийнятих управлінських рішень. Якість, ефективність цих рішень – від професійної компетентності.

Отже, здійснивши аналіз наукових праць у контексті першого напряму дослідження, уважаємо, що рівень управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту корелює з ефективністю професійної діяльності.

Особливу роль у формуванні управлінської культури магістрантів відіграють науково-педагогічні працівники, їхні особистісні та професійні якості як взірець професійної діяльності для майбутніх магістрів.

Аналіз наукових джерел дозволив нам також установити, що рівень розвитку управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту залежить від умов професійної підготовки, мотивації, наявного інструментарію стимулювання, які дозволяють переосмислювати цінності управління, що зорієнтовані на співробітника, колегу, дають змогу висловлювати та відстоювати власну думку, брати участь у прийнятті колективних управлінських рішень, мати високий рівень відповідальності за результати управлінської діяльності тощо.

Розглянувши найважливіші сучасні наукові дослідження, у яких розкрито загальні теоретичні й практичні засади формування управлінської культури, зосередимося на тих роботах, у яких об’єктом дослідження є процес професійного становлення майбутніх менеджерів, – це й стане нашим **другим напрямом аналізу науково-педагогічної літератури**. При його реалізації зробимо наголос на використанні цифрових та інтерактивних технологій як провідних інструментів професійної підготовки.

По-перше, звернемося до нормативної документації, орієнтиром для нас є освітньо-професійна програма „Менеджмент (бізнес-адміністрування)” ДДПУ, у якій окреслено мету – забезпечення підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня зі спеціальності 073 Менеджмент, здатних розв’язувати складні нестандартні завдання й комплексні проблеми інноваційного та дослідницького характеру в галузі управління підприємствами, прибутковими та неприбутковими організаціями. Уважаємо, що зазначена мета безпосередньо пов’язана із завданнями нашої роботи, адже саме високий розвиток управлінської культури є тим базисом, що дозволяє менеджерам успішно здійснювати майбутню професійну діяльність. Процес формування управлінської культури має корелювати з набуттям глибоких знань і компетентностей, подальшою інформальною освітою,

самостійною творчою управлінською роботою тощо. Крім того, у цьому переліку загальних і фахових компетентностей ОПП знаходимо низку позицій, що безпосередньо пов'язані з формуванням управлінської культури. Це ще раз підкреслює вагомість проблеми, яка була обрана нами для дослідження.

Звернемо також увагу на ті програмні результати навчання в контексті управлінської культури, які плануємо врахувати в процесі розроблення педагогічної технології:

1) знання теоретичних основ технологій управління персоналом;
2) основних положень теорії управління трудовим потенціалом;
3) основних положень системи управління маркетинговою діяльністю організації;
4) спеціалізованих концептуальних засад щодо управління інвестиційною діяльністю в організаціях на рівні новітніх досягнень.

Важливим є той факт, що в аналізованій освітній програмі зроблено наголос на виявленні ініціативи та самостійності в різноманітних видах діяльності, відповідальності за професійні результати, дотриманні корпоративної культури підприємства, що безумовно вважаємо вагомими характеристиками управлінської культури сучасного менеджера.

Наявні фонди сучасних наукових знань свідчать про те, що проблему дослідження розглянуто в різних науках, що яскраво характеризує її як міждисциплінарну. Так, науковцями з психології розкрито психологічні засади комунікативної підготовки майбутніх менеджерів (В. Пілецький [159], О. Гринчук [52], Т. Пастухова [150]), соціально-психологічні умови формування конкурентоспроможності майбутніх менеджерів (В. Хапілова [207]), окреслено здатність до прийняття управлінських рішень, управління змінами в організації та здійснення професійних прогнозів (Н. Надюк [137], В. Москальов [130], К. Шкарлатюк [222]), схарактеризовано розвиток креативного потенціалу майбутніх менеджерів організації (О. Харцій [208], А. Московченко [131]), подано психологічні особливості розвитку

професійної рефлексії в майбутніх менеджерів-економістів (Н. Димченко [60]) тощо. Так, М. Діденко говорить про те, що процес фахової підготовки менеджерів має опиратися на психологічні механізми розвитку, які активізують внутрішні ресурси суб'єкта діяльності у взаємодії з її предметом в напрямі посилення інтеграційних процесів особистісного становлення в професії, а саме: зворотний зв'язок, інформація про себе через сприймання інших, усвідомлення й позитивна реалізація потреби в комунікації, вільне вираження почуттів, саморегуляція, яка забезпечується наявністю в суб'єкта мети й моделі значущих умов діяльності, програми виконавчих дій, критеріїв успіху та результативності [61, с. 57 – 58].

Уважаємо, що названі дослідження можна об'єднати в контексті вирішення вагомого завдання – аналізу психологічних умов та особливостей управлінської діяльності з метою покращення якості управління.

Звертаємо також увагу на дослідження з філософії освіти, що було реалізовано Т. Бірюковою [15]. Авторкою створено цілісну концепцію модернізації підготовки менеджерів у системі вищої професійної освіти. Зміст концепції розкривається як інтеграція двох потужних підсистем дії освітнього призначення: адаптаційної і професійної соціалізації, з одного боку, а з іншого, – оптимізації професійної підготовки національних кадрів управління, що має розвиватися за напрямами: підвищення якості професійної підготовки майбутніх управлінців у рамках національної системи освіти; збагачення доробками сучасної науки змісту управлінської освіти в контексті інтеграції її до загальноєвропейського освітнього простору.

Зрозуміло, що для нас особливий інтерес становлять дисертаційні роботи, які відповідають спеціальності. Останнім часом реалізовано кілька десятків дисертацій з професійної підготовки майбутніх менеджерів. Зосередимося вибірково на найбільш значущих наукових розвідках.

Аналіз наукової літератури враховує широкі можливості сучасної цифрової освіти й пов'язаний з розкриттям *теоретичних і практичних*

аспектів використання цифрових та інтерактивних технологій у підготовці майбутніх менеджерів. Упевнені, що зазначений напрям робіт є вкрай актуальним у світлі того, що в оновленій редакції ключових компетентностей для навчання впродовж життя Європейського Парламенту та Ради ЄС (лютий, 2018 р.) провідне місце посідають саме цифрові компетентності як упевнене, критичне й відповідальне використання та взаємодія з цифровими технологіями для навчання, роботи та життя в суспільстві [233].

Різні складники зазначеної проблеми реалізовано в низці кандидатських дисертацій (Д. Алімасова [5], Ю. Романишина [181], О. Пшенична [175], О. Тютюнник [205] та ін.). Виділимо також найбільш впливові докторські дослідження. Так, Т. Коваль у роботі „Теоретичні та методичні основи професійної підготовки з інформаційних технологій майбутніх менеджерів-економістів” [92] розробила організаційно-методичні умови професійної підготовки в університеті: формування змісту на основі інноваційності та постійного його оновлення в контексті сучасних освітніх та економічних реформ; використання методів, засобів і форм навчання ґрунтується на впровадженні комплексного підходу, що забезпечується органічним поєднанням традиційних і комп’ютерно зорієнтованих методів навчання; упровадження е-навчання створює сприятливі умови для автономної та групової освітньої діяльності майбутніх менеджерів-економістів тощо.

У 2018 р. у докторській дисертації О. Клочко розкрито теоретичні та методичні засади професійної підготовки майбутніх менеджерів аграрного виробництва засобами ІКТ [90]. Уважаємо, що основні вимоги до застосування ІКТ, виділені дослідницею, при певній модернізації можуть бути застосовані й нами в процесі розроблення авторської педагогічної технології. Деталізуємо їх: загальносистемні, методологічні вимоги, а також вимоги щодо структури та організаційної побудови освітнього процесу (структурна цілісність, індивідуалізація освіти, наявність вхідного контролю тощо.).

Певний інтерес становлять праці, спрямовані на презентацію досвіду використання інтерактивних технологій в університетській підготовці менеджерів. При розкритті цього напряму для нас авторитетною є наукова позиція Н. Волкової, яка говорить про те, що професійна діяльність будь-якого фахівця насичена і звичайними, і незапланованими, мінливими ситуаціями, що потребують оперативного прийняття рішення, неоднозначності в інтерпретації подій, пов'язані з неочікуваною поведінкою людей [24, с. 5]. Тому повністю погоджуємося з ученою, яка доводить, що саме інтерактивне навчання, при якому забезпечується взаємодія не лише між викладачем і студентами, а ще й між студентами, є ефективною технологією реалізації сучасного освітнього процесу.

Наукові розвідки Н. Волкової [24; 25] щодо розмаїття способів освітньої взаємодії (робота в парах, ротаційних трійках, мікрогрупах, робота за карусельним принципом, робота в малих групах) ми будемо розглядати як провідні в процесі впровадження нашої педагогічної технології формування управлінської культури менеджерів у практику університетської освіти.

За зазначеною проблематикою виділимо також дисертацію А. Токарєвої, у якій досліджено процес формування міжкультурної компетентності в майбутніх менеджерів зовнішньоекономічної діяльності засобами інтерактивних технологій [204]. Цінними для теорії та практики сучасної вищої педагогічної освіти вважаємо розроблені авторкою педагогічні умови, серед них виділяємо таку – використання інтерактивних технологій як засобу формування міжкультурної компетентності. Крім того, приклади застосування ділових ігор у процесі професійної підготовки менеджерів знаходимо й у Д. Миценка [128], кейс-технологій, ділових ігор – у І. Сидор [187], методу проектів – Г. Лоїк [120; 121], педагогічного дискурсу – Л. Колток [98], інтерактивних методів навчання (відкритий мікрофон, світове кафе, відкрита трибуна) – А. Рожкової [179], створення проблемних ситуацій – М. Дмитрієвої [63], тренінгів – Н. Чорногор [217] тощо.

Ми поділяємо наукову позицію Г. Локарєвої [122] щодо використання

інтерактивних методів, які дають змогу поєднати навчання майбутніх менеджерів з управлінською діяльністю, сприяють їхній професійній мотивації та активізують освітній процес. Авторка зазначає, що впровадження інтерактивних методів навчання дає ефект за умов постійного, а не епізодичного використання. Тоді кожна ділова гра, тренінг, аналіз професійної ситуації або мозковий штурм будуть сприйматися не як виняткова подія, а як звичайне явище, тому викладачі можуть не зупинятися на їх організаційних аспектах [122, с. 89].

На думку Н. Чорногор, тренінгові технології в практичній підготовці менеджерів уможливлюють застосування отриманих знань у реальних умовах. Також зазначимо, що можливості тренінгу є значно ширшими, оскільки використання цієї технології сприяє не лише розвитку операціональної, але й когнітивної та емоційної сфер особистості [217, с. 165].

Отже, проведений нами розгляд наукових праць є підставою щодо використання інтерактивних і цифрових технологій у процесі розроблення педагогічної технології формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту.

Особливий інтерес становить **третій напрям аналізу наукової літератури з теорії та практики формування управлінської культури майбутніх менеджерів.** Ми маємо констатувати той факт, що в сучасній українській науці спостерігається обмеженість досліджень з формування в майбутніх менеджерів або взагалі студентів економічних спеціальностей управлінської культури. Предметом досліджень найчастіше є окремі компетентності менеджерів, які можна вважати складниками більш широкого поняття – управлінської культури. Така складність пов’язана з тим, що управлінська культура відображається в різноманітті функцій, що виконують менеджери, – це не лише управління організацією та її розвитком, а ще й управління поведінкою співробітників (планування, організація діяльності, мотивація персоналу та контроль, підходи до прийняття рішень з

урахуванням контексту ситуацій тощо). Крім того, уважаємо, що управлінська культура певним чином перегукується з поняттям підприємництва як здатності реагувати на можливості, ідеї та перетворювати їх у цінності для інших (відповідно до нормативних документів Ради ЄС та Європейського парламенту [233]). Крім того, зазначено, що характеристиками підприємливості є почуття ініціативи, активності, пошуку, сміливості та наполегливості в досягненні цілей. Це також бажання мотивувати інших і цінувати свої ідеї, співпереживати й піклуватися про людей та світ, а також брати відповідальність за етичність дій протягом усього процесу [233].

Упевнені, що успішна професійна діяльність менеджерів залежить від багатьох чинників, зокрема й рівня управлінської культури, процес формування якої є багатогранним і складається з низки етапів.

Так, у дослідженнях Ж. Позднякової [164; 165] з'ясовано, що процес формування управлінської культури в студентів – майбутніх менеджерів проходить більш ефективно, якщо розроблена та впроваджена відповідна система, що включає таку послідовність: поетапне формування управлінської культури студентів; особистісно-діяльнісну спрямованість процесу формування управлінської культури; установку студентів на цінність формування управлінської культури; організацію педагогічного процесу на основі інтеграційного підходу тощо. Зазначимо, що це дослідження є близьким до нашої проблематики, але виконано в межах освітнього рівня „бакалавр", відтак, не враховує широкі можливості магістерської підготовки студентів.

Проведений нами аналіз наукових джерел також засвідчив, що найчастіше в дослідженнях робиться наголос не на управлінську культуру, а на схожі, але нетотожні поняття – управлінські, ключові або професійні компетенції (Л. Афанасьєва [9], Г. Лоїк [120; 121]), управлінські навички (Л. Сергєєва [185]), лідерські якості (О. Самохвал [183]) або на готовність до управлінської діяльності (С. Тарасова [201]). Так, Н. Андрущенко [7]

дослідила проблему формування базових управлінських компетенцій засобами інтерактивних технологій. Авторкою теоретично обґрунтовано такі базові управлінські компетенції: компетенції планування, аналізу та прийняття рішень, комунікативна компетенція та компетенція контролю конфліктних ситуацій. Крім того, розроблено відповідну методику, що поєднує традиційні методи із застосуванням елементів проблемного навчання та інтерактивні технології (ділові ігри, дискусії, конференції тощо).

Л. Афанасьєва розглянула процес формування професійної компетентності майбутніх менеджерів під час вивчення професійно зорієнтованих дисциплін „Управління персоналом”, „Основи менеджменту”, „Міжнародні економічні відносини”, „Фінанси” [9]. Результат роботи полягає в тому, що визначено професійну компетентність менеджера – якісну, інтегративну, професійно-особистісну характеристику, що містить сукупність знань, умінь і навичок, провідне місце серед них посідають управлінські.

Схоже трактування знаходимо в Г. Лоїк, яка дослідила процес формування професійної компетентності майбутніх менеджерів туризму засобами інформаційно-комунікаційних технологій [120; 121]. Як уважає авторка, професійна компетентність менеджера – це сукупність знань, умінь і навичок, його особистісних якостей, що забезпечує організацію, стратегічне управління та планування підприємством, координацію інтеграції всіх його підрозділів. Важливим для нашого дослідження є виділені Г. Лоїк компоненти фахової підготовки: когнітивний, ціннісно-мотиваційний, техніко-технологічний та оцінний.

Зазначимо також, що формування професійної компетентності менеджерів є важливим складником фахової освіти в зарубіжних країнах. Про це свідчать проведені дослідження С. Кормільцевої [101] (Канада), І. Сидор [187] (Велика Британія), В. Палінчак [149] (США), Н. Чорногор [216; 217] (Франція) та ін. У цих студіях установлено, що управлінська культура менеджера як частина загальної культури особистості

характеризується наявністю якостей, необхідних для виконання професійної діяльності, спілкування з персоналом та ін. Причому основні шляхи досягнення високої управлінської культури полягають у системному оволодінні управлінням, методами сучасного менеджменту, систематичному підвищенні кваліфікації й загальної культури, рефлексії власної діяльності тощо.

Не прив'язуючись до конкретної моделі підготовки менеджерів у різних країнах, зосередимося на дослідженні О. Кондрашової [99], яка розкрила міжнародний професійний стандарт менеджменту і лідерства NOS (National Occupational Standards for management and leadership), що відповідає трьом кваліфікаційним рівням: менеджер, менеджер середнього рівня, менеджер вищого управлінського рівня. Ці рівні відрізняються ступенем відповідальності, масштабом можливостей у прийнятті рішень тощо. У стандарті NOS також визначено різні компоненти (блоки) управлінської компетентності, якими повинні володіти менеджери на кожному з рівнів: самоменеджмент, забезпечення керівництва (справою, процесом тощо), підтримка змін, робота з людьми, використання ресурсів, досягнення результатів тощо.

Щодо інших споріднених понять, які використовують сучасні автори, звернемося до роботи Л. Сергєєвої, яка наголошує, що професійна підготовка менеджера повинна бути спрямована на формування базових управлінських навичок: комунікативних (навички управлінського спілкування, управління персоналом, комунікативних взаємодій, проведення ділових переговорів, користування оргтехнікою тощо); адаптаційно-мобілізувальні навички (інтелектуальні навички аналізу та синтезу, навичок самоконтролю, самовиховання творчої діяльності, навичок готовності до виправданого ризику); комерційно-домінантні навички (навички підприємницького мислення, підприємницької діяльності, практичного керівництва підрозділом, оцінки становища і самооцінки, трудові навички) [185, с. 52].

У дослідженні Н. Бондар [17] визначено й теоретично обґрунтовано

педагогічні умови формування ключових компетентностей майбутніх менеджерів сфери туризму: формування позитивної мотивації студентів до вивчення гуманітарних дисциплін шляхом професійного спрямування їхнього змісту; використання засобів дистанційного навчання для організації самостійної роботи студентів; забезпечення проблемного й творчого характеру навчальних завдань шляхом використання веб-квестів; розвиток професійно-особистісних якостей студентів засобами ділових ігор. Цікавим уважаємо той факт, що, на думку авторки, до управлінської компетенції близька підприємницька (здатність організовувати власну трудову підприємницьку діяльність, працю колективу, уміння орієнтуватися в нормах і етиці трудових відносин, наполегливість при виконанні різних видів діяльності), що перегукується з нормативною документацією Ради Європи та Європейського Парламенту [233].

О. Самохвал здійснила класифікацію професійних якостей майбутніх менеджерів: інтелектуально-гносеологічні, соціальні, морально-вольові, конструктивно-організаційні, комунікативні, емоційно-регулювальні [183]. Дослідниця Лі Цзисі [119] уточнила поняття „лідерські якості” як комплексне, відносно стійке, динамічне особистісне утворення, що характеризується певною системою ставлень особистості до людей та до самої себе. Слушною є позиція авторки про те, що зовнішньо лідерські якості виявляються в лідерській поведінці й діяльності. Внутрішньо лідерські якості зумовлені системою установок, цілей, цінностей та відображають характер потреб, мотивів, переконань особистості.

Крім того, уважаємо за необхідне виділити ще низку досліджень, у яких розкрито різні напрями формування культури в межах університетської підготовки. Так, Ю. Ситникова розглянула процес формування професійної культури майбутніх менеджерів на гендерних засадах [191]; І. Сенча розкрила педагогічні умови формування дослідницької культури майбутніх менеджерів у процесі фахової підготовки [184]; О. Вишневська дослідила педагогічні умови формування ділової культури студентів бізнес-коледжу в

системі соціалізації особистості [21] та ін. В усіх зазначених роботах, незважаючи на різні види культури (дослідницької, ділової та ін.), йдеться про практико зорієнтований процес навчання, що є підставою для розроблення нашої педагогічної технології.

Особливий наголос робимо на роботі А. Клімової „Формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у вищих навчальних закладах економічного профілю” [89]. Детальне вивчення результатів цього дослідження допомогло нам чітко з’ясувати співвідношення між поняттями „управлінська компетентність” і „управлінська культура”. Так, під управлінською компетентністю майбутніх менеджерів учена розуміє соціально зумовлений складник їхньої професійної компетентності, яка представляє інтегроване динамічне утворення (здатність), що характеризується системою знань і навичок з теорії та практики управління й опосередковується особистісною готовністю спеціаліста до їх практичної реалізації. Формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів дослідниця трактує як інтегративний процес становлення професійної компетентності, який передбачає певний рівень психологічної готовості особистості (систему мотивів, ціннісних орієнтацій, соціально значущих та професійно спрямованих особистісних якостей), що дозволяють випускникам ЗВО економічного профілю бути ефективними в професійній діяльності в умовах конкурентного середовища ринкової економіки.

Дійсно, різні вчені неоднозначно ставляться до співвідношення між поняттями „управлінська культура” та „управлінська компетентність” у контексті підготовки майбутніх менеджерів. Ураховуючи попередній аналіз наукових робіт, що розглядають поняття „управлінська культура”, висловимо нашу позицію – існують різні підходи до вивчення зазначеної динамічної характеристики особистості, яка відрізняється постійним розвитком, трансформацією професійної готовності в практичний управлінський досвід, – компетентнісний та культурологічний. Ці підходи мають своїх прихильників, які доводять переваги кожного підходу. У нашій роботі

зазначену характеристику особистості ми розглядаємо як творчу діяльність, що відображає креативність особистості менеджера як найважливішу професійну якість і сукупність теоретичних знань і практичних умінь, оволодіння якими в процесі навчання в магістратурі закладає основу формування професіонала-менеджера в рамках культурологічного підходу, відтак, уважаємо, що управлінська культура є більш широким поняттям, ніж управлінська компетентність.

Виділимо ще деякі наукові праці, у яких розкрито різні аспекти університетської підготовки майбутніх менеджерів. Так, І. Сидор [187] виокремила деякі принципи професійної підготовки менеджерів: принцип поєднання навчальної та практичної діяльності; принцип практико зорієнтованого оцінювання, де діяльність студента оцінюється в реальних планах і проектах; принцип адаптації процесу навчання та навчальних програм до умов і потреб регіону, міста; принцип оптимального використання потенціалу навчального закладу та соціальних інститутів регіону.

І. Герасимова [29] окреслила підходи щодо формування професійної мобільності менеджерів: в основі соціологічного підходу покладено опис змін позиції індивіда в соціальній структурі суспільства. В основі психологічного підходу – особисті якості індивіда, які дають йому змогу здійснити або забезпечують ці переміщення. Педагогічний підхід об’єднує зазначені підходи, тому що має на меті забезпечити переміщення індивіда в соціальній структурі суспільства завдяки відповідній підготовці майбутніх фахівців під час їхнього навчання у ЗВО.

У дослідженні Л. Пшеничної виділено комплексні ознаки сучасного менеджменту: перехід до організаційної культури управління, яка базується на єдності інтересів, загальнолюдських цінностях, партнерстві, взаємодії і взаємодопомозі; поглиблення неформальної сутності управління, створення атмосфери спільності корпоративних і спільних інтересів, доцільності поєднання авторитарності керівництва з демократичною колегіальністю

тощо. Серед інших ознак учена виділяє такі: інноваційність, активне якісне управління, технологічність [174].

Аналіз представлених вище розвідок дозволяє зазначити, що в Україні безпосередньо ще не було реалізовано дослідження за тематикою нашої роботи. Разом з тим в інших країнах здійснено низку наукових пошуків, які, на нашу думку, дозволять нам більш чітко зорієнтуватися при обґрунтуванні та розроблені предмета дисертаційної роботи. Так, Л. Сидельников розглянув проблему формування управлінського мислення менеджерів соціокультурної діяльності та розробив відповідну систему формування [186]. На думку автора, управлінське мислення – це здатність установлення та розуміння причинно-наслідкових зв'язків. Специфіка управлінської культури полягає в тому, що головною причиною і чинником його функціонування є проблемні ситуації в управлінні, тобто ситуації, що характеризуються невизначеністю та потребами щодо їх розуміння та вирішення.

Представимо ще низку досліджень, наприклад, О. Єршова розробила модель процесу формування управлінської культури майбутніх менеджерів [70]. Авторка подає управлінську культуру як складник професійної компетентності. В. Аюровою [10] схарактеризовано сутність і зміст управлінської культури менеджера-керівника. Н. Горяйнова [48] дослідила проблему формування управлінської культури менеджерів у процесі вивчення гуманітарних дисциплін. Уважаємо, що основні наукові здобутки, отримані дослідниками, можна вважати орієнтирами й у межах наших наукових пошуків.

І. Стратілова розглянула процес формування культури прийняття управлінських рішень у майбутнього фахівця-менеджера й установила, що він становить взаємопов'язаний комплекс процесів, що відбуваються зі студентом, а також між ним і викладачем. Ці процеси пов'язані з розвитком рис особистості, переходом зовнішнього (об'єктивного) в індивідуальне (суб'єктивне) [196, с. 175]. Відтак, можна стверджувати, що формування культури прийняття управлінських рішень у майбутнього фахівця-менеджера

– продукт зазначених взаємин. На думку М. Жихаревич, механізм формування управлінської культури можна представити так:

- формування знань, управлінських концепцій, проектів програм; розвиток управлінських стосунків;
- мотивація творчої діяльності у сфері управління; утвердження поваги в суспільстві до суспільних інститутів, держави, законів, моралі, права;
- розробка та впровадження управлінських технологій, які об'єднують між собою всі зазначені вище етапи [75].

Розглянуті наукові роботи дозволити нам також узагальнити основні характеристики управлінської культури менеджера: управлінські знання, управлінське мислення; управлінсько-організаційні відносини, у яких відображаються знання, форми поведінки; управлінська діяльність, що має креативні характеристики та дозволяє поєднувати цінності суспільства та культуру поведінки особистості; професіоналізм і компетентності; стиль і методи керівництва тощо.

Крім того, установлено, що зазвичай дослідники виділяють чотири типи культури управління: командно-адміністративний; інформаційно-аналітичний; соціально зорієнтований, інтегральний.

У процесі наукових пошуків нами встановлено, що попередні дослідження були реалізовані, переважно, у межах освітнього ступеня „бакалавр" і не враховували специфіку та можливості магістерської програми. Крім того, предмет дослідження розглядався локально, у рамках окремих навчальних дисциплін і не враховував можливості системної фахової підготовки, що розкриває широкі можливості щодо реалізації нашого дослідження.

Уважаємо за доцільне розглянути також низку докторських досліджень, у яких окреслюються важливі теоретичні та практичні аспекти підготовки студентів економічних спеціальностей (В. Стрельніков, С. Кожушко, Т. Поясок, В. Нагаєв та ін.). Одним із ґрунтовних досліджень є

праця В. Стрельнікова „Проектування професійно-орієнтованої дидактичної системи підготовки бакалаврів економіки” [199]. Виділимо для себе дві основні позиції автора, на які будемо спиратися в подальшій роботі.

По-перше, ураховуючи те, що нами обрано технологічний підхід як провідний напрям сучасного наукового пізнання, цікавою є узагальнена В. Стрельніковим [197; 198] технологія проектування й упровадження професійно зорієнтованої дидактичної системи підготовки бакалаврів економіки: визначення цільових груп її споживачів та ідентифікація їхніх вимог; обґрунтування мети проектування дидактичної системи, узгодженої зі стратегією розвитку ЗВО; визначення процесів, необхідних для її проектування; формування матриці розподілу повноважень і відповідальності за якість дидактичної системи; установлення послідовності і взаємодії процесів; проведення опису процесів відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO тощо.

По-друге, модель рівнів професійної підготовленості бакалавра економіки має вигляд „спіралі, що розкручується у тривимірному просторі”, векторами якого є „особистісні смисли”, „професійний розвиток” та „креативність”.

У роботі В. Нагаєва [135] розкрито технологічні засади формування творчого досвіду в системі професійної підготовки менеджерів аграрної сфери на прикладі педагогічного досвіду Великобританії. Компонентами професійної компетентності автор називає інноваційність, творчий пошук, креативне мислення, високий рівень наукової діяльності, можливість здійснювати виробничу діяльність в умовах невизначеності та ризику, високу соціальну активність, адаптивність, нестандартні методи рішень, що приймаються [135, с. 232]. Зробимо наголос на тому, що в запропонованій автором комплексній організаційній моделі об’єктом управління є навчально-творча діяльність студентів з елементами наукового пошуку, яка перетворює наявний потенціал майбутнього фахівця (здібності, мотиви, потреби, індивідуальні потреби, характер, темперамент, рівень

підготовленості тощо) у якісний результат – сформованість досвіду професійної діяльності менеджера агарної сфери в системі його професійної компетентності.

Специфіка аграрної освіти розкрита також В. Каричковським, який у 2018 р. представив докторське дослідження з проблеми професійної підготовки майбутніх менеджерів в університетах аграрного профілю [84]. Науковцем установлено, що інституціональним компонентом професійної підготовки майбутніх менеджерів є заходи та дії, що здійснює держава в галузі діяльності аграрних закладів вищої освіти, серед яких політико-правові умови, законодавство (нормативне забезпечення), державне управління, інституціональна структура тощо. Дидактичним компонентом професійної підготовки майбутніх менеджерів в університетах аграрного профілю є зміст (галузеві стандарти вищої освіти, навчальні плани підготовки фахівців, навчальні програми дисциплін тощо), форми (лекції, практичні, семінарські та лабораторні заняття, самостійна робота, контрольні заходи, навчальна, виробнича, технологічна та переддипломна практики), сукупність різноманітних методів та засобів навчання.

Близьким до тематики нашої роботи вважаємо також дисертаційну працю К. Богатирьова [16], який вивчав підготовку майбутніх менеджерів-аграріїв до управлінського спілкування. На думку автора, готовність до управлінського спілкування – це інтегральна за своєю структурою і професійно важлива за суттю якість особистості майбутнього менеджера-аграрія, що забезпечує ефективність його участі в процесі встановлення й підтримки контакту, формування позитивних взаємин, попереднього інформування щодо способу виконання управлінських рішень, обміну думками, формулювання висновків і контролю якості інтелектуальної, мовленнєвої, пошукової, емоційної, інтеракційної взаємодії з членами персоналу.

Звернемося до дослідження Т. Колбіної „Теоретико-методологічні та технологічні засади формування міжкультурної комунікації студентів вищих

навчальних закладів економічного профілю” [95]. Авторкою розроблено відповідну модель, що забезпечує реалізацію основних векторів багатовимірного педагогічного процесу: організацію, управління й спілкування. Передбачено, що організація формування міжкультурної комунікації здійснюється через проектування педагогічної системи та її компонентів; управління навчальною діяльністю студентів – через упровадження педагогічної технології та системи розроблених дидактичних засобів тощо.

Ще одне докторське дослідження представлено Т. Поясок [169]. Для аналізу літератури обрано таке положення: професійна підготовка майбутніх фахівців економічного профілю та її інформатизація за кордоном (у країнах Європейського Союзу, США), що має основні особливості розвитку:

1) наявність передумов для актуалізації розробки теоретико-методологічних засад професійної підготовки майбутніх економістів із застосуванням інформаційних технологій у сучасному інформаційному суспільстві;

2) вибір інформаційної парадигми; суттєва модернізація основних процесів генерування знань і засобів комунікації;

3) успішне формування інформаційного суспільства.

Заслуговує на увагу робота С. Кожушко з підготовки майбутніх фахівців з комерційної діяльності до професійної взаємодії [93]. Для нас особливу цінність мають обґрунтовані дослідницею принципи навчання (професійної спрямованості, контекстного навчання, гуманітаризації, гуманізації, свідомості, природовідповідності, культуровідповідності, інтерактивної взаємодії, індивідуальної підтримки викладачем навчальної діяльності кожного студента, толерантності), що стали основними дидактичними вимогами до розробки системи формування культури професійного діалогу майбутніх фахівців комерційної діяльності.

Зазначимо також, що останнім часом підготовлено низку досліджень, спрямованих на покращення якості професійної підготовки менеджерів

освіти. Ураховуючи, що інтегральною компетентністю майбутнього менеджера освіти є здатність вирішувати складні професійні управлінські ситуації та проблеми (особливо в умовах невизначеності та ризику), відкритість до нового в теорії та практиці управління, адекватне реагування на вимоги сучасності в галузі освіти, уважаємо за необхідне здійснити точковий аналіз наукових робіт з управління навчальними закладами. Так, О. Загребельна розглядає процес формування професійної компетентності майбутніх менеджерів освіти у процесі магістерської підготовки [77]. Учена зазначає, що лідерські якості людини є комплексом базових компетентнісних якостей і властивостей особистості, які необхідні для майбутнього менеджера. Т. Сорочан саме управлінську культуру відносить до основного змісту професійної освіти менеджера освіти. На її думку, важливо не обмежувати підготовку керівників тільки управлінськими аспектами, а й створити умови для цілісного розвитку професіоналізму, важливими складниками якого є культура та самосвідомість [194].

Питання формування управлінської культури менеджерів освіти в межах докторської дисертації розглядав А. Губа [56]. Управлінську культуру вчителя-менеджера освіти автор визначає як динамічне системне особистісне утворення, що охоплює педагогічні цінності, спеціальні знання й уміння, особистісні якості, які забезпечують ефективність здійснення управлінської професійно-педагогічної діяльності. Цікавим уважаємо теоретичне обґрунтування системи формування управлінської культури вчителя як майбутнього менеджера освіти, що характеризується сукупністю взаємозалежних і взаємозумовлених наукових, науково-методичних, навчально-виховних заходів і процедур та включає концептуальний (на теоретико-методологічному рівні – гуманістичний, культурологічний, системний, аксіологічний, синергетичний підходи; на методико-праксіологічному рівні − особистісно-діяльнісний, компетентнісний, акмеологічний, ресурсний та інноваційно-дослідницький підходи), змістово-організаційний, технологічний (науково-методичні, навчально-виховні

заходи; проективні, конструктивні, організаційно-дидактичні, соціально-психологічні, науково-методичні, інформаційно-комп'ютерні процедури) та моніторинговий складники.

Заслуговують на увагу також виділені В. Жигарь закономірності, які впливають на формування змісту підготовки майбутнього менеджера освіти:

1) інтеграція професійного та особистісного досвіду майбутнього управлінця;

2) урахування неперервного характеру управлінсько-освітньої діяльності менеджера освіти;

3) теоретичний та практичний характер професійної діяльності менеджера освіти;

4) особистісно зорієнтована професійна діяльність майбутнього менеджера освіти, спрямована на самовизначення та самореалізацію в процесі навчання;

5) самовдосконалення майбутнього менеджера освіти в освітньому процесі, яке відображає прагнення особистості під час професійної підготовки виробити необхідні для майбутньої професійної діяльності професійні якості [74, с. 139].

Схожі ідеї знаходимо й у розвідці І. Корольової [103], яка робить наголос на особистісно-діяльнісному підході в процесі професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти.

С. Гриньов [53] розглянув розвиток професійної культури майбутніх менеджерів з управління проектами в умовах магістратури. Упевнені, що ця робота має особливо важливий характер, ураховуючи другий (магістерський) рівень, у межах якого ми здійснюємо наше дослідження. Автором установлено, що в магістратурі розвивається професійна культура, оскільки майбутній керівник переходить на більш високий рівень розвитку своїх здібностей. Установлено, що успішний розвиток професійної культури майбутнього керівника проектів у процесі навчання в магістратурі можливий за умов, з якими ми повністю погоджуємося:

- зорієнтованості освітнього процесу на розвиток професійної культури майбутнього керівника проектів;
- цілеспрямованого формування позитивної мотивації до виробничої діяльності та стійкої потреби в саморозвитку професійної культури;
- упровадження оптимальної сукупності форм і методів організації педагогічного процесу, спрямованого на розвиток професійної культури;
- орієнтації педагогічної практики на формування професійної культури магістрантів.

Т. Горетько [47] встановила, що для забезпечення потреб ринку праці та підвищення конкурентоспроможності випускників ЗВО мають включати в програму підготовки ІТ-менеджерів широке коло бізнес-дисциплін, а також здійснювати фундаментальну підготовку в галузі ІТ, поєднуючи традиційні та інноваційні методи навчання й приділяючи велику увагу розвитку навичок самоосвіти.

Відтак, аналіз наукових джерел дозволив з’ясувати, що найчастіше управлінську культуру науковці розглядають як сукупність знань, цінностей, норм, стереотипів і зразків поведінки, що визначають характер управлінської діяльності та управлінських відносин у суспільстві та організації.

Проведений у цьому підрозділі аналіз наукової літератури з проблеми дослідження дає нам можливість зробити низку висновків узагальнювального характеру та визначити вихідні теоретичні позиції в контексті формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту.

1. Установлено, що проблема формування управлінської культури майбутніх менеджерів є однією з фундаментальних у сучасній вищій економічній освіті та має давню педагогічну традицію. Аналіз наявних у науці наукових знань, що розкриває різноманітні підходи та аспекти управлінської культури, дозволив установити, що інтерес до зазначеної проблеми зумовлений потребою в магістрах, які здатні використовувати набуті знання, адаптуватися до нових потреб економічної галузі, активно діяти та швидко приймати рішення, мати особистісно-креативні якості, що

визначають професійну готовність до відповідальної та ініціативної професійної діяльності.

2. Управлінська культура є сучасним міждисциплінарним феноменом та предметом дослідження психолого-педагогічних, соціологічних, економічних, юридичних наук, державного управління, мистецтвознавства. Аналіз наукових джерел, у яких розкрито сутність управлінської культури, дозволив установити, що науковці неоднаково ставляться до визначення управлінської культури, розуміючи під нею динамічне системне утворення, теорію, сукупність чи комплекс, різновид професійної культури тощо, але ототожнюють її сутнісні характеристики. Установлено, що управлінську культуру менеджера варто розглядати як комплексну узагальнювальну характеристику управлінської діяльності, що містить різні якісні риси особистості керівника та особливості його праці. Відтак, управлінська культура менеджера як частина загальної культури особистості характеризується наявністю якостей, необхідних для виконання професійної діяльності, спілкування з персоналом тощо.

3. Дослідження співвідношення між поняттями „управлінська культура”, „управлінська компетентність” та „культура управління” дозволило з’ясувати, що управлінська компетентність як інтегрована якість особистості є результатом синтезу управлінських знань, компетенцій та вмінь і є базисом формування управлінської культури як професійно-особистісної характеристики діяльності особистості, що має прояв у високому рівні професіоналізму. Отже, управлінська культура є найвищим проявом управлінської компетентності та характеризує професійно-особистісні якості фахівця, а культура управління – особливості його управлінської діяльності.

Вивчення історико-педагогічних витоків формування управлінської культури майбутніх менеджерів дозволило виділити основні етапи розвитку управлінської культури: етап накопичення емпіричного наукового матеріалу (середина 50-х – середина 80-х рр. XX ст.); етап формування й осмислення

сутності окремих елементів управлінської культури (друга половина 80-х – 90-ті рр. XX ст.); етап переходу до культурологічного підходу у вивченні проблем управління (початок XXI ст.).

4. Установлено, що в сучасній українській науці спостерігається обмеженість досліджень з формування в майбутніх менеджерів або взагалі студентів економічних спеціальностей управлінської культури. Предметом наукових розвідок найчастіше є окремі компетентності менеджерів, які можна вважати складниками більш широкого поняття – управлінської культури. Попередні дослідження реалізовано переважно в межах освітнього ступеня „бакалавр”, що не враховує специфіку та широкі можливості магістерських програм. Розкриття теоретичних і практичних аспектів використання цифрових та інтерактивних технологій у процесі фахової підготовки менеджерів свідчить, що зазначені технології відповідають вимогам оновленої редакції ключових компетентностей для навчання впродовж життя Європейського Парламенту та Ради ЄС та є провідними в контексті формування управлінської культури майбутніх менеджерів.

Загалом вивчений та проаналізований фонд наукових знань слугує для нас достатньою підставою для розробки стратегії й тактики авторського наукового дослідження.

1.2. Управлінська культура менеджера як сучасний педагогічний феномен

Оскільки наше дослідження відображає педагогічний аспект проблеми формування педагогічної культури майбутніх менеджерів, то її вирішення передбачає чітке розуміння основних сутнісних складників цієї провідної для нас категорії. Через це логіка нашої роботи полягала в послідовному розв’язанні низки завдань: визначення провідного поняття „управлінська культура менеджера”, характеристика структури і змісту кожного її

компонента. Така аналітична робота дозволила нам зрозуміти, що ж ми повинні формувати, спираючись при цьому на розроблені теоретичні підстави.

За твердженням філософів управління присутнє на всіх етапах людської історії як одна із важливіших форм організації й координації людського досліду, його соціалізації. Звідси ми маємо всі підстави вважати, що управління в найбільш розвинутому, глибокому й змістовному сенсі – соціальний феномен і як будь-який соціальний процес має культурній зміст. Саме культура має безпосередній вплив на всі сфери організації, зокрема й на управління. Як справедливо зазначають науковці, „використання досягнень світової культури та її національної своєрідності, орієнтація на Істину, Добро і Красу, духовність і загальнолюдські цінності стають характеристиками самих організацій, чинниками управління ними” [20, с. 8 – 11]. За справедливим зауваженням О. Плотнікової, культурний чинник, з позицій соціально-філософського і філософсько-антропологічного підходів, визначає суспільну свідомість і способи передачі досвіду в суспільстві, а розвиток культури сприяв формуванню культурного чинника в управлінні, який є частиною загальної культури [161, с. 16 – 17].

Виходячи зі сказаного, на цьому етапі нашого дослідження провідним підходом у вирішенні поставленого завдання є культурологічний. У цьому випадку цей підхід виходить з того, що управлінська культура може розглядатися як якісний індикатор, що відображає ступінь розвитку культури відносин у суспільстві [147].

Розуміння управлінської культури з позицій культурологічного підходу передбачає врахування таких обставин.

По-перше, культура як результат діяльності людей становить предметний і діяльнісний генофонд суспільства, який задає індивідам й інститутам певні зразки мислення та поведінки, а також передбачає їхню здатність до навчання, адаптації та забезпечує можливість оновлення обсягу і

структури „соціальної пам’яті”. Таким чином культура зберігає досвід безлічі поколінь, що її формували.

По-друге, загальновідомо, що культура проявляється в людській діяльності, яка відображає сформовані взірці культури. Через це управлінську культуру можна розглядати як особливо значущий, критеріальний прояв сутнісних культурних характеристик.

По-третє, розвиток культури відбувається за принципом природного добору, тобто виживають ті культурні традиції, погляди, цінності, які найкращим чином забезпечують життєві цілі суспільства [161, с. 18 – 19].

На основі цих теоретичних положень ми будемо розглядати суттєві характеристики управлінської культури.

У сучасній науковій літературі поняття „управлінська культура” представлена найрізноманітнішими науковими підходами, що свідчить про його багатоаспектність. Навіть формулювання поняття відрізняється своїми термінами: культура управління, організаційно-управлінська культура, культура соціального управління, управлінська культура та ін. Теоретичний аналіз поняття показує, що, попри специфічні особливості кожного з цих термінів, вони в будь-якому випадку надають загальне принципове тлумачення поняття „управлінська культура”.

Так, Н. Лізіна, розглядаючи культуру соціального управління, уважає, що „це сукупність цінностей, установок, переконань, орієнтацій та символів, що їх виражають, способів впливу і служать впорядкуванню управлінського досвіду, регулюванню поведінки всіх членів суспільства” [117, с. 233]. Більш змістовне за суттю визначення управлінської культури запропоноване О. Поздняковим. Його підхід є цікавим для нас через те, що він розглядає управлінську культуру як частину більш широкого поняття „професійна культура” [162, с. 18].

Досить цікавим є підхід О. Мітіна, який виділяє дві сторони управлінської культури: зовнішню, тобто культуру управлінської діяльності, або поведінки, і внутрішню – культуру управлінського мислення. Він пише,

що „культура управління – це сукупність ідей, поглядів, цінностей, світовідчуття, що розвиваються, а також методи і прийоми управлінської діяльності, які пов’язані з пошуком і отриманням нових результатів, норми поведінки” [126, с. 18].

Такий підхід, коли автори виділяють дві, а то й три сторони управлінської культури, загалом характерний для більшості досліджень і є, на наш погляд, спробою дати більш змістовну характеристику аналізованому поняттю. Так, Г. Левченко вважає, що управлінська культура – це, з одного боку, особливий вид культури, який пов’язано з відтворенням цінностей середовища у виробничому житті, а з другого, – елемент управлінської діяльності, який має свої цілі й засоби їх реалізації, по-третє, це характеристика професійного і морального рівня керівника. Взаємозв’язок вихідних аспектів – культури, системи, діяльності й особистості – дає уявлення про елементи управлінської культури, характерної для конкретної соціально-виробничої системи. Основними елементами управлінської культури є знання, професіоналізм і моральні якості управлінців [116, с. 36].

Оскільки ми досліджуємо управлінську культуру майбутніх менеджерів, то звернімося до джерел, які присвячені цій категорії управлінців. У першу чергу, ми звернемо увагу на роботу Д. Качалова [86], який виділяє низку найважливіших сутнісних характеристик управлінської культури: особистісно-творчу (творча самореалізація), конструктивну (аналітичні, організаційні вміння, уміння організовувати контроль), компетентнісну (знання про управлінські аспекти професійної діяльності, засоби реалізації планово-управлінських рішень), аксіологічну (наявність цінностей). Спираючись на ці складники, Д. Качалов представив управлінську культуру як цілком сформоване системне утворення, що включає сукупність управлінських знань і вмінь, творчу самореалізацію і трансляцію цінностей управління, яка актуалізується в управлінні, співуправлінні й самоуправлінні в майбутній професійній діяльності [86].

Ще більш розмите формулювання пропонує Ж. Позднякова, яка під управлінською культурою майбутнього менеджера розуміє „властивість особистості, що складається із професійних і загальнокультурних знань, аналітичних, організаційних, контрольних умінь, а також особистісних якостей, сформованість яких забезпечує готовність до вирішення будь-якого роду управлінських завдань” [164, С. 82].

Наприкінці звернімося до ще одного визначення, надане Н. Горяйновою: „управлінська культура менеджера – це його особистісна інтегрована якість, яка включає моральні цінності, орієнтації, систему знань, вмінь і професійну підготовленість менеджера до оптимального здійснення управлінської праці в умовах міжособистісної взаємодії на основі гуманістичних принципів” [48, с. 45 – 46].

Нескладно помітити, що представлені формулювання якщо і не ідентичні, то дуже близькі за смислом. По-перше, вони в основу поняття закладають термін „особистісна інтегрована якість”; по-друге, характеризуючи цю якість, автори по суті висловлюють своє бачення змісту і структури управлінської культури. Якщо перше не викликає особливих заперечень, то щодо змісту і структури, на наш погляд, слід скорегувати і переконливо обґрунтувати компоненти управлінської культури.

Справедливості заради зазначимо, що в науковій літературі трапляються й більш змістовні нестандартні формулювання цього поняття. Так, Е. Осовський уважає, що управлінська культура фахівця становить теоретичну, психологічну і технологічну готовність і здатність особистості компетентнісно реалізовувати в конкретних ситуаціях практичної діяльності свої знання з ефективного управління суспільством, виявляти гнучкість професійного мислення при вирішенні управлінських завдань, проектувати інноваційні продукти управління [145]. Змістовна характеристика тут більш насичена, але також є достатньо розмитою й не дозволяє виділити в ній головне. Аналіз показує, що для того, щоб представити свою авторську трактовку управлінської культури майбутнього менеджера з акцентом на

його „особистісне інтегративне утворення”, необхідно виділити головне в цьому утворенні (властивості, якості). Наукова новизна нашого поняття повинна полягати не стільки в назвах самих компонентів структури управлінської культури майбутніх менеджерів, скільки в їх змістовному наповненні, яке відображає професійну діяльність менеджера. Розглянемо детальніше, що ж дослідники включають до структури управлінської культури.

Так, В. Кузнецов, розглядаючи управлінську культуру як цілісну динамічну систему, представляє її у вигляді компонентів, які характеризують особистість, спілкування і професійну діяльність. Як основні він виділяє такі компоненти управлінської культури:

1. Світоглядний компонент: переконання, інтереси, уподобання орієнтації керівника.

2. Аксіологічний компонент: цінності управлінської праці.

3. Практичний компонент розкриває характер взаємодії з підлеглими, методи, форми планування, організації, мотивації, контролю, управлінські прийоми і технології, рівень володіння інформаційними технологіями, документуванням.

4. Творчий компонент тісно пов’язаний з практичним і виражається в здатності керівника нестандартно підходити до питань планування, організації, мотивації і контролю.

5. Рефлексивно-проектувальний компонент проявляється в рефлексивно-розумовій культурі керівника, у самореалізації його сутнісних сил [111, с. 42 – 46].

У дисертаційній роботі В. Акименка, присвяченій вивченню управлінської культури особистості як соціально-педагогічного феномену системи вищої професійної освіти, на основі узагальнення різних теоретичних підходів доведено наявність в управлінській культурі особистості трьох складників: по-перше, уміле й відповідальне виконання особистістю організаційної діяльності з планування загальних цілей і

вирішення окремих завдань приписної й обраної діяльності; по-друге, розвиток особистої соціально-комунікативної готовності розподіляти завдання й доручення між підлеглими, координувати й узгоджувати їхні дії, вести контроль і стимулювати виконання; по-третє, особистісні здібності самостійно виробляти свої соціально-ціннісні орієнтири й засоби активного досягнення високих результатів відповідно до цілей і завдань приписної службової діяльності [2, с. 8]. Погоджуючись загалом з таким формулюванням, разом з тим ми повинні відзначити її недостатню інструментальність, тобто можливість екстраполювати на рішення своїх дослідних завдань.

Набагато більш корисною для нас є позиція І. Кузнецової, яка досліджувала зарубіжний досвід формування управлінської культури студентів-педагогів. Вона таким чином визначає управлінську культуру студентів – майбутніх педагогів: це сукупність якостей особистості, актуалізація яких на трьох рівнях управління (власне управління, співуправління, самоуправління) дозволяє долучити студентів до управлінських знань і вмінь, а також визначити їхні ціннісні орієнтації в контексті майбутньої професії [112, с. 11]. Саме формулювання достатньо спірне, але необхідність включення якостей особистості до управлінської культури сумніву не викликає. Ми також уважаємо, що при обґрунтуванні структури і змісту управлінської культури професійно важливі якості повинні бути зазначені, тому для нас важливо, які якості виділяють дослідники в цьому контексті. І. Кузнецова визначила сукупність цих якостей на основі концепції обмежень М. Вудлока і Д. Френсіса. Ця концепція виходить не від підсумовування якостей, що забезпечують людині ефективне здійснення управлінської діяльності, а з того, що заважає людині проявити ці якості, тобто вона виходить із трактовки обмежень здійснення управлінської діяльності. Учена проаналізувала емпіричний список обмежень з погляду актуальності для педагогічної діяльності й на цій основі склала список

відповідних якостей, суттєвих для достатнього рівня управлінської культури. До них зараховано одинадцять якостей:

1. Уміння управляти собою.
2. Наявність високих етичних і моральних цінностей, що відповідають гуманістичній парадигмі.
3. Усвідомлення чітких особистісних цілей.
4. Потреба в постійному особистісному рості й самовдосконаленні.
5. Досвід вирішення проблем.
6. Винахідливість і здатність до інновацій.
7. Здатність впливати на інших.
8. Знання сучасних управлінських підходів.
9. Організаторські здібності.
10. Уміння й бажання навчати та розвивати інших.
11. Здібність формувати і розвивати ефективні робочі групи, бути їх активним учасником [112, с. 17].

Звичайно, важко назвати названі положення особистісними якостями, оскільки вони належать у тлумаченнях вітчизняної педагогіки і психології до різних особистісних характеристик. Разом з тим вони можуть служити орієнтирами в конструюванні авторської структури управлінської культури менеджера.

У процесі аналітичної роботи було помічено, що більшість змістовних характеристик і структури управлінської культури включають достатньо довільний набір показників, які зазвичай відображають авторське бачення цього поняття без будь-якої систематизації й угруповання компонентів. Як наслідок, важко виділити головне в таких формулюваннях, і звідси виникають труднощі в процесі формування управлінської культури майбутніх менеджерів.

Прикладом такого опису змісту управлінської культури може служити дослідження О. Позднякова, у якому автор визначає управлінську культуру фахівця як „наявність глибоких знань, методичного досвіду і майстерності;

високу організованість і глибоке мислення; широке використання в роботі сучасних методів управління; уміння прогнозувати хід подій і швидко орієнтуватися в обстановці; об'єктивність доповідей; своєчасність у доведенні до виконавців усіх документів і розпоряджень; систематичний контроль виконання; ініціативу і самостійність, спокій, витримку; уміння чітко розроблювати і акуратно оформлювати службові документи" [162, с. 18]. Наочно видно, що показники взяті із різних галузей наукового знання, практики, досвіду, і уявити цілісну картину управлінської культури складно.

Виходячи із викладеного вище, доцільно визначити загальні теоретичні положення концептуального характеру, на основі яких можна формулювати вихідне поняття та його структуру:

1. Загалом управлінську культуру ми будемо розглядати з двох боків. З одного боку, це певна сукупність теоретичних положень, як-от: принципи, норми, умови, які мають загальнонауковий характер і належать до всіх видів і аспектів управлінської діяльності. З іншого, – ми будемо розглядати управлінську культуру як результат професійного навчання магістранта, тобто з позиції його особистості як професіонала.

2. Управлінська культура – це складний багатоаспектний феномен, який має системний характер і включає множину різнопланових компонентів, що відображають і особистісні властивості, і діяльнісні характеристики. Через це доцільно підходити до характеристики управлінської культури як інтегративного новоутворення особистості менеджера.

3. Управлінська культура є категорією динамічною, яка характеризується не тільки певним рівнем теоретичного осмислення й комплексом практичних умінь, але й постійним розвитком, у ході якого професійна готовність магістра менеджера на етапі завершення навчання в університеті трансформується в практичний управлінський досвід.

4. Управлінська культура – це один зі складників професійної культури менеджера, а в будь-якій діяльності професійну культуру

складають знання і вміння, оволодіння якими необхідно магістру для виконання своїх функцій. Звідси випливає, що з усієї сукупності професійних знань необхідно вичленувати професійні знання і вміння, виділити головні із них і представити у вигляді самостійного когнітивного компонента управлінської культури менеджера-магістра.

5. Управлінська діяльність менеджера містить усі напрями функціонування організації, а для чіткого розуміння особливостей, стратегії, тактики його діяльності необхідно виділити те головне, що є обов'язковим складником його управлінської культури, тобто ті технології, методи, прийоми управління, які є еталонами в його роботі й відображають специфіку управлінської діяльності.

6. Сучасні перетворення, які відбуваються в економічному, політичному, соціальному житті нашої країни, зумовлюють потребу в діяльних, творчо мислячих менеджерах, здатних самостійно визначати й вирішувати багатоаспектні завдання в нестандартних ситуаціях професійної сфери. У зв'язку з цим креативність як особистісна і ділова якість повинна бути представлена в управлінській культурі менеджера як необхідний компонент. При цьому вона повинна бути детально охарактеризована відповідно до видів управлінської діяльності.

Виходячи з теоретичного аналізу джерел і сформульованих концептуальних положень, ми можемо визначити як науковий орієнтир нашого дослідження таку авторську трактовку поняття „управлінська культура менеджера": це динамічне, інтегративне, особистісне утворення, яке акумулює в собі і сукупність теоретичних знань та вмінь, управлінських технологій, і творчих креативних якостей, які орієнтовані на високу професійну готовність магістранта до відповідальної та ініціативної управлінської діяльності і є фундаментом для освоєння практичного досвіду управлінської діяльності.

Спираючись на це визначення, ми вважаємо найбільш оптимальною таку структуру управлінської культури, яка має складатися з трьох компонентів.

Перший із цих компонентів – когнітивний – включає різні напрями, проблеми, теорії, досвід управлінської діяльності. Конструюючи цей компонент, ми спиралися на чинні стандарти, навчальний план і навчальні програми предметів, що вивчаються в магістратурі, на особливості самостійної роботи магістрантів. При цьому ми враховували, що достатньо великий обсяг часу виділяється на дослідницьку роботу магістрантів. Усе це дозволило нам виділити ті блоки знань, що зорієнтовані саме на формування управлінської культури.

Перший блок знань – *„Сутність і особливості інноваційного менеджменту”*. Виділення цього блоку зумовлено сучасними тенденціями актуалізації інноваційної діяльності й інноваційного шляху розвитку економіки. У цей блок ми включили такі модулі:

1. Інноваційний процес і сутність управління інноваційною діяльністю (зміст інноваційного процесу та його форми; суб’єкти інноваційного процесу та їхні функції; чинники, які впливають на хід інноваційних процесів; управління інноваційною діяльністю).

2. Організація інноваційної діяльності (структура інноваційної діяльності в Україні; перспективні напрями розвитку економіки; інноваційний шлях розвитку економіки та інноваційна система; регіональна інноваційна політика).

3. Інноваційна діяльність підприємства (інноваційний процес на виробничому підприємстві; інноваційна стратегія й інноваційна політика підприємства; показники, які характеризують інноваційну діяльність підприємства).

4. Основи стратегічного управління інноваційним процесом (сутність стратегічного управління; сутність і методи прогнозування інноваційного розвитку; здійснення змін в організації).

5. Економічна ефективність інновацій (сутність і прояви ефективності; методи розрахунку комерційного ефекту; внесок ефективності інновацій в оцінку власності; сутність, класифікація й характеристика ризиків інноваційних проектів; методи оцінки ризику; шляхи зниження ризику в інноваційній діяльності; управління ризиками).

Другий блок знань – *„Антикризове управління”*. Ми вважали за доцільне зробити акцент у цьому блоці знань на особливостях розвитку України, який характеризується як економічна криза.

1. Комплексний механізм антикризового управління (типи антикризового управління; диференціація об’єкта антикризового управління; склад комплексного механізму антикризового управління; системний характер антикризового управління).

2. Антикризова інноваційна політика підприємства (підприємницькі стратегії; класифікації стратегій; формування стратегії науково-технічного розвитку на рівні організації; генерування внутрішніх і зовнішніх мотивів нововведень, сприйнятливість організації до нововведень, сприйнятливість персоналу; мотиваційна модель сприйняття нововведень).

3. Підвищення ефективності підприємницької діяльності (критерії підприємства підприємницького типу; конкуренція і характеристика ринків; стратегія конкуренції на ринку; вибір пріоритетних напрямів оновлення й підвищення віддачі чинників виробництва; роль соціального й організаційного потенціалів підприємства в його оздоровленні; конкурентний статус фірми; вибір стратегічних позицій на ринку).

4. Підвищення ефективності роботи персоналу організації (кадрова політика і кадровий потенціал підприємства; підвищення кадрового потенціалу; аналіз лояльності працівників організації; мотиваційний механізм господарювання; управлінське обстеження сильних і слабких сторін персоналу; цілеспрямоване формування професійних якостей і навичок фахівців).

Третій блок знань присвячено проблемі *„Дослідження систем управління”*. У ньому багато уваги приділено поєднанню навчальної роботи з дослідницьким пошуком. Цей блок знань спрямований на оволодіння магістрантами науково-методологічних засад дослідження проблем економіки та управління, уміння розроблювати науково обґрунтовані пропозиції з удосконалення систем управління.

Акцент на цій проблемі зумовлено специфікою навчання в магістратурі, де багато уваги приділено науковим дослідженням менеджменту. Цей блок знань припускає детальне вивчення теоретико-методологічних засад систем управління, а також розробки заходів щодо вдосконалення систем управління. У цей блок включено такі модулі:

1. Теоретико-методологічні засади дослідження систем управління (сутність і зміст системи управління; взаємозв’язок системи управління й основних категорій науки управління; відносини і зв’язки в системі управління).

2. Процес дослідження системи управління (процес організації системи управління; дослідження взаємодії елементів системи; розробка системи заходів удосконалення системи управління).

3. Методологія вивчення і проектування організаційної структури управління системою (основні підходи щодо вдосконалення організаційної структури управління; методичні положення вивчення роботи фахівців апарату управління).

4. Методологічні аспекти вдосконалення системи управління (основні вимоги до процесу організації робіт; особливості програмно-цільового підходу до вдосконалення системи управління; удосконалення технології управління; критерії й показники оцінки результатів).

Четвертий блок знань був спрямований на вивчення *стратегічного менеджменту*. Для розв’язання наших завдань він важливий через те, що знання теорії і практики стратегічного менеджменту в умовах нестабільності чинників зовнішнього середовища дозволяє магістрантам отримувати і

прийняти для себе сучасну наукову інформацію про розвиток і функціонування передових систем управління.

Зміст цього блоку складається з таких модулів:

1. Концептуальні положення стратегічного менеджменту (основні поняття і сутність стратегії організації стратегічного управління; оперативне і стратегічне управління, процес стратегічного управління; рівні планування стратегії; створення збалансованої системи цілей і завдань).

2. Діагностичні етапи розробки стратегії організації (процес стратегічного аналізу організаційного середовища; процес створення інформаційної бази планування стратегії; стратегічна сегментація; конкурентний аналіз).

3. Розробка стратегії організації: стратегічні альтернативи, їх варіанти і комбінації (загальні корпоративні стратегії; стратегія інтенсивного росту; стратегія інтеграційного росту; стратегія диверсифікаційного росту).

4. Розробка стратегії організації: стратегії створення конкурентної переваги (поняття конкурентної переваги; стратегічний аналіз витрат; базові стратегічні стратегії; інтеграція конкурентних стратегій; стратегія інновацій).

5. Розробка стратегії організації: вибір напряму розвитку організації (чинники, що впливають на вибір стратегії; стратегія залежно від масштабів діяльності; стратегія на різних етапах життєвого циклу галузі; методи і моделі вибору стратегії).

6. Реалізація стратегії управління (основи виконання стратегії; приведення структури у відповідність зі стратегією; перехід стратегії в збалансовану систему показників; управлінська реакція на зміну навколишнього середовища; управління стратегічними завданнями).

П’ятий блок знань – *„Управління персоналом”*. У ньому відображено проблеми, пов’язані зі стратегічним розвитком і оперативним управлінням персоналом. За своїм змістом ці питання зорієнтовані, крім когнітивного, також на технологічний і особистісно-креативний компонент та складається з таких модулів:

1. Теоретичні засади управління персоналом (концепція побудови системи управління персоналом; зміст політики управління персоналом; схема управління персоналом).

2. Макроекономічний рівень управління трудовими ресурсами (теорія людського капіталу; складники людського капіталу; сегменти міжнародного ринку праці).

3. Трудовий колектив як об’єкт управління персоналом (стадії і рівні розвитку виробничого колективу; шляхи прискорення формування колективу; основні функції виробничого колективу; розстановка працівників у колективі; формування ефективних команд).

4. Роль і функції керівника в управління колективом (функції керівника; стилі й методи роботи керівника; організація труда керівника).

5. Формування корпоративної культури підприємства (зміст корпоративної культури; методи формування корпоративної культури підприємства; мотивація персоналу; професійна етика).

Отже, представлений зміст когнітивного компонента відображає ту наукову інформацію (теорію, підходи, ідеї), на яку спирається професійна підготовка магістрантів [82; 110; 128; 220; 230 – 233].

Ще одним зі складників когнітивного компонента є управлінські вміння. Для менеджера, як і будь-якого іншого спеціаліста, провідним є вміння використовувати отримані знання з практичною метою і з високою ефективністю. Саме через це вміння матеріалізуються професійні знання шляхом освоєння алгоритмів аналізу завдань управління. Оскільки професія менеджера належить до управлінської праці, тобто до типу „людина – людина”, і вона має своїм предметом суспільну та індивідуальну свідомість інших людей, їхню діяльність і поведінку, то цілком очевидно, що цей предмет має відображатися в усіх напрямах управлінської діяльності. Через це особливості управлінських умінь будуть визначатися змістом конкретних напрямів управлінської діяльності.

Такий підхід дозволяє нам сформулювати поняття „управлінське вміння” таким чином: це сформована в процесі навчання й практичної діяльності здатність менеджера коректувати суспільну та індивідуальну свідомість і поведінку інших людей, яка заснована на творчому використанні професійних знань, форм і методів управління, що застосовуються в різних напрямах управлінської діяльності та враховують їхню специфіку.

Розглянемо управлінські вміння відповідно до цих напрямів. При цьому ми будемо використовувати класифікацію напрямів управлінської діяльності, запропоновану А. Деркачем та А. Маркової [58, с. 28 – 49].

Перший напрям – це інформаційно-аналітична діяльність. Її зміст включає діяльність з аналізу та діагностики управлінських аспектів професійної діяльності й конкретних управлінських ситуацій для пошуку та обґрунтування оптимального рішення. Перелік необхідних управлінських умінь цього напряму містить: уміння знаходити інформацію з різних джерел у будь-якій формі; уміння класифікувати інформацію за ступенем її значущості; уміння проводити аналіз і діагностику на основі сучасних інформаційних технологій.

Другий напрям управлінської діяльності – проектувальна діяльність. Вона зорієнтована на визначення пріоритетів, ієрархію управлінських цілей, завдань, розробку планів і програм створення та укріплення необхідної управлінської ситуації. Як основні ми розглядаємо вміння аналізувати та проектувати управлінську діяльність, виходячи з раціональності, реалістичності, можливості досягнення цілей з мінімальними затратами; проектувати управлінську діяльність, логічно та детально визначаючи її етапи, умови, заходи діяльності.

Третій напрям управлінської діяльності – це регулювальна діяльність. Суть її полягає в підтримці менеджером діяльності підлеглих і колег у виконанні того чи того управлінського рішення, програми, інструкції тощо. Ця діяльність припускає вміння спиратися в роботі на сукупність

найрізноманітніших прийомів регулювання: правових, економічних, методів дисциплінувальних і корегувальних, інструктування.

Наступний напрям – це керівна діяльність. Вона передбачає необхідність мотивації та залучення до управлінської діяльності різних груп, категорій спеціалістів, колег і підлеглих для розв'язання конкретних управлінських завдань. До основних умінь цього напряму ми відносимо вміння об'єктивно оцінювати співробітників, вивчати їхні мотиви, потреби, інтереси, поєднувати управлінські цілі з цілями та інтересами співробітників, використовуючи раціональну розстановку кадрів.

П'ятий напрям стосується організаційно-виконавчої діяльності. Вона передбачає виконання та реалізацію завдань управління, спираючись на організаційні технології, матеріальні та людські ресурси для досягнення необхідного результату. До основних умінь ми відносимо: уміння формувати та гнучко перебудовувати організаційно-управлінські структури для швидкого та ефективного виконання рішень; уміння раціонально розподіляти обов'язки серед керівників і виконавців; уміння оперативно розв'язувати проблеми, які виникають, перебудовувати управлінську ситуацію у випадку виникнення нових суперечливих обставин.

Наступний напрям управлінської діяльності – координувальний. Суть цієї діяльності полягає у своєчасній координації роботи всіх учасників діяльності і по горизонталі, і по вертикалі управлінської ієрархії. Провідними вміннями цього напряму є: уміння широко використовувати різноманітні прийоми і економічного поділу праці, і групового прийняття та реалізації рішень; уміння розподіляти управлінські та виробничі завдання, виходячи зі здатності, рівня підготовки та мотивації кадрів.

Ще один напрям – контролювально-облікова діяльність менеджера, що припускає виявлення недоліків, помилок у ході виконання прийнятих рішень, які вплинули на результат управлінської діяльності. Цей напрям передбачає такі вміння менеджера: уміння володіти всією сукупністю методів, форм і прийомів контролю (ревізія, вибіркова і комплексна перевірка, інспекція);

уміння виконувати такі види контролю, як випереджальний, поточний і результативний.

Наступний, восьмий, напрям управлінської діяльності – інноваційно-дослідницький. Його сутність полягає в знаходженні неформальних, креативних шляхів у проектуванні рішення управлінського завдання і оптимального розв'язання. Провідні вміння цього напряму містять: уміння відмовитися від застарілих, традиційних методів і спиратися на креативні управлінські технології; уміння творчо, без штампів, вирішувати управлінські проблеми, які виникають, використовувати експериментальні прийоми управління.

Дев'ятий напрям – експертно-консультативна діяльність, яка спрямована на систематичне оцінювання виконання управлінських рішень, експертизу виконавчої діяльності співробітників. До вмінь цієї діяльності ми відносимо: уміння володіти сучасними соціологічними, психологічними і педагогічними методиками отримання, обробки й аналізу інформації; уміння використовувати отримані дані для розробки рекомендацій, указівок, інструкцій з метою вдосконалення управлінської діяльності.

Десятий напрям – представницька діяльність менеджера. Зміст її полягає в представленні інтересів своєї структури і в інших ланках цієї організації (по вертикалі управління), і в інших організаціях (по горизонталі управління). До основних умінь ми відносимо: уміння в офіційному та неформальному спілкуванні виходити з інтересів своєї організації та відстоювати її позиції; уміння управляти процесами ведення переговорів, прагнути отримувати необхідний результат.

Останній, одинадцятий, напрям управлінської діяльності – діяльність професійного самовдосконалення. Вона полягає в необхідності систематичного вдосконалення менеджером власної професійної культури. До вмінь цієї групи ми зараховуємо: уміння менеджера самокритично оцінювати свої успіхи та невдачі; уміння робити висновки з аналізу своєї діяльності та знаходити шляхи її вдосконалення.

Усі викладені вище вміння менеджера відповідно до напрямів управлінської діяльності ми відносимо до основних, базових умінь. Кожна з цих груп може бути конкретизована залежно від дослідницьких завдань.

Представлений зміст когнітивного компонента управлінської культури менеджера характеризує діяльнісний аспект розвитку професіоналізму, оскільки саме сукупність знань і вмінь, які постійно поглиблюються та вдосконалюються, дозволяє реалізувати управлінську діяльність на високому рівні продуктивності.

Разом з тим, виходячи із методологічного принципу єдності особистості й діяльності, необхідна розробка і врахування особистісного аспекту професіоналізму. Тому ми виділяємо в структурі управлінської культури менеджера особистісно-креативний компонент. У широкому розумінні цей компонент містить вимоги до розвитку різних характеристик і властивостей менеджера. Ці властивості, якості, характеристики мають різний психологічний зміст.

Ураховуючи специфіку нашого дослідження, яке присвячено формуванню управлінської культури магістрантів-менеджерів, про що ми вже писали, і особливістю самої управлінської діяльності, ми обмежуємо зміст особистісно-креативного компонента, по-перше, професійно важливими управлінськими якостями, що необхідні менеджеру; по-друге, розкриттям креативності як узагальнювальною характеристикою менеджера як суб’єкта управління; по-третє, обґрунтуванням індивідуального стилю управлінської діяльності як характеристики творчого потенціалу менеджера.

Приступаючи до виділення професійно важливих якостей, ми спочатку обмежуємо їх вибір тільки тими якостями, які безпосередньо впливають на результативність управлінської праці. У літературі викладено низку підходів і класифікацій професійно важливих якостей управлінців. Так, М. Дробноход пропонує класифікацію, яка включає чотири групи якостей: професійно-ділові, адміністративно-організаторські, соціально-психологічні, моральні [22, с. 14]. Загальна кількість цих якостей перевищує 70 найменувань. Цілком

погоджуючись з їхньою значущістю й необхідністю формування, ми проте вважаємо, що в умовах навчання в магістратурі концентрувати зусилля на кожному з них практично неможливо. Уважаємо доцільним і логічним виділити по одній-дві професійно важливій якості, що характеризує управлінську діяльність з тих напрямів, на які ми спирались при розробці когнітивного компонента управлінської культури менеджера.

Отже, професійно важливими якостями менеджера, що становлять його управлінську культуру, можуть слугувати:

- в інформаційно-аналітичній діяльності – здібність аналізувати, відповідальне ставлення до збору і переробки інформації;
- у планувальній діяльності – концептуальне мислення, здібність прогнозувати, приймати відповідальне рішення;
- у регулювальній діяльності – здібність до усвідомленого засвоєння і прийняття норм і правил організації, до створення нових і перегляду застарілих правил і приписів;
- у керівній діяльності – відповідальність, прагнення до впливу на інших людей для виконання владних повноважень, здібність до контакту з іншими людьми;
- в організаційно-виконавчій діяльності – установка діяти, готовність до подолання перешкод, здатність до розумової та вольової мобілізації;
- у координувальній діяльності – здібність узгоджувати свої дії в процесі роботи з іншими людьми;
- у контролювально-обліковій діяльності – точність, сумлінність, пунктуальність;
- в експертно-консультаційній діяльності – критичність, компетентність;
- у представницькій діяльності – товариськість, контактність, етичність;
- у діяльності професійного самовдосконалення – адекватна професійна самооцінка, потреба в постійному самовдосконаленні.

Отже, нам удалося скоротити кількість професійно важливих якостей до 25 і співвіднести кожну з них з тим чи тим напрямом управлінської діяльності.

Наступним складником особистісно-креативного компонента є саме креативність як загальна характеристика сучасного менеджера. Сьогодні ефективна управлінська робота з людьми не може ґрунтуватися лише на алгоритмізованих рекомендаціях і завершених теоріях. Управління в професійній роботі менеджера припускає нестандартні дії, повинно мати творчий характер. Постійно взаємодіючи в процесі професійної діяльності з іншими людьми, менеджер не може бути достатньо ефективним, не виявляючи повною мірою різні якості креативної людини: швидкість, точність, оригінальність мислення, багата уява, самовладання, упевненість у собі. Креативність допомагає менеджеру знаходити оригінальні рішення організаційних, управлінських проблем.

У сучасній педагогіці і психології креативність розглядається як ціннісно-особистісна категорія, яка становить основу самоактуалізації, самореалізації, самовдосконалення, саморозвитку. Крім цього, вона надає змогу особистості не тільки розвинутися в різних сферах життєтворчості, але й допомагає зруйнувати сталі стереотипи з метою створення нового, неординарного. Ґрунтовні дослідження змісту креативності як властивості особистості полягає у формуванні в особистості творчої уяви та творчого мислення, на основі яких вона буде здатна до певних нововведень та прийняття нових нестандартних рішень; у розвитку цікавості та дослідницької поведінки, в основі яких лежатиме бажання зробити щось нове, нестандартне, урізноманітнити свою діяльність; у розвитку креативного потенціалу та здібностей, що допомагатиме особистості застосовувати своє творче мислення та творчу уяву для відмови від шаблонності та стереотипності в продукуванні нових ідей; у формуванні креативних навичок та вмінь, що дасть змогу продуктивно діяти в ситуації невизначеності та творчого вибору [156, с. 154].

Інструментальне значення для процесу формування управлінської культури загалом і в креативному складнику зокрема надає розуміння структурних складників креативності, до яких відносимо: мотиваційний (креативна установка, креативна мотивація, креативно-ціннісні орієнтації), компетентнісний (креативна пластичність і гнучкість у прийнятті рішень, креативна компетентність), особистісний (креативна спрямованість, креативна активність, креативне мислення), креативно вирішувати управлінські рішення), професійно-діяльнісний (сформованість рис креативної особистості, здатність народжувати креативні ідеї.

Третій складник особистісно-креативного компонента управлінської культури менеджера – це наявність індивідуального стилю управління як характеристики творчого потенціалу особистості. Практично в усій науковій літературі стиль управління розглядається як відносно стійка система засобів, методів, форм впливу керівника (менеджера) на підлеглих відповідно до цілей спільної діяльності, яка створює своєрідний почерк управлінської поведінки.

Виходячи із наших завдань, ми тільки виділимо і проаналізуємо ті характеристики стилю управління, які можуть бути значущі в структурі управлінської культури.

Первісно, включивши індивідуальний стиль управління в структуру управлінської культури, ми зробили акцент на його можливостях для розвитку творчого потенціалу особистості менеджера. Аналіз загальноприйнятих стилів управління (авторитарного, демократичного, ліберального) дає нам підстави вважати, що в структуру управлінської культури може входити тільки демократичний стиль управління, і саме його основи повинні бути сформовані в майбутніх менеджерів.

Творчий характер цього стилю, на наш погляд, полягає в тому, що його прийоми, манера поведінки менеджера, яка заснована на поєднанні принципу одноголосності з активним залученням у процеси прийняття підлеглих, дозволяє створити атмосферу творчості. Ця атмосфера відрізняється

доброзичливістю, відкритістю взаємин між менеджером і підлеглими. Вплив менеджера на підлеглих за допомогою переконань, розумної віри в старанність і майстерність співробітників – це найкращий механізм для формування командних відносин, і це, своєю чергою, дозволяє спиратися на зважені рішення, що забезпечує ефективні результати праці, творчість і активність співробітників.

Цілком очевидно, сформованість та реалізація демократичного стилю можлива при високих творчих складниках особистості майбутнього менеджера, основи яких можуть і повинні формуватися в умовах навчання в магістратурі. До них ми вважаємо доцільним віднести:

- упевненість у собі та своїх силах, що дає змогу адекватно вибирати цілі й завдання, які особистість повинна вирішувати на високому професійному рівні;
- індивідуальність та гнучкість мислення, що формує здатність самостійно вирішувати проблеми, бути оригінальним та неупередженим;
- незалежність та самостійність суджень, що дає змогу особистості самостійно висловлювати свої думки;
- критичність та високий ступінь рефлексії, що допомагає зосередити увагу на адекватності власних учинків та осмисленні власної діяльності;
- сприйнятливість та відкритість новому, що зумовлює поєднання сталих знань із новими нестандартними;
- аутентичність особистості, що спонукає не приховувати свої спрямування, думки, переконання, власний стиль мислення;
- прагнення до самореалізації, що виявляється у власних творчих здібностях, у підвищенні своєї професійної реалізації;
- захоплення власною справою та покликанням [114, с. 24].

Саме ці характеристики творчої особистості можуть і повинні лягти в основу формування індивідуального демократичного стилю управління магістра менеджера.

Завершуючи розробку структури і змісту управлінської культури менеджера, ми переходимо до третього технологічного компонента. Він припускає володіння магістрами-менеджерами технологією менеджменту як системою методів ефективного управління, методів збору й обробки інформації, розробки й упровадження систем контролю, принципів управління персоналом. Володіння технологіями менеджменту спирається на когнітивний компонент управлінської культури, тобто на всі блоки виділених нами знань і вмінь. Разом з тим це самостійна частина освоєння професії менеджера та його управлінської культури, яка пронизує весь процес навчання магістрантів.

Засвоїти технологічний компонент управлінської культури – це означає, по-перше, розуміти практичне значення технології менеджменту і розбиратися в її змісті; по-друге, чітко уявляти собі основні властивості і характеристики технологій менеджменту; по-третє, виділяти типи технологій менеджменту і критерії їх вибору; по-четверте, ураховувати чинники ефективності технологій менеджменту; по-п’яте, планувати раціональні технології менеджменту; по-шосте, використовувати комп’ютерну техніку в розробці й реалізації технологій менеджменту та володіти інструментарієм комп’ютерних програм розробки технологій менеджменту; по-сьоме, регулювати тимчасові характеристики різних технологій менеджменту; по-восьме, ураховувати людський чинник у побудові технологій і методики вибору технологічних схем менеджменту.

У технологічному компоненті є свої особливо важливі моменти, з якими стикаються практично всі менеджери. Один із них пов’язаний з таким феноменом, як „управлінське рішення”. Він має досить складну, не повністю вивчену природу, будучи предметом дослідження теорії управління. У практичній діяльності під прийняттям управлінських рішень розуміють системну діяльність людей, які свідомо визначають варіант (альтернативу) дій, забезпечуючи досягнення мети організації. Управлінське рішення – центральна ланка управлінського циклу, продукт аналізу, прогнозування,

обґрунтування, оптимізації й вибору альтернативи, виконаних на основі переробки інформації особою, що приймає рішення. Процес прийняття рішення характеризується комплексом „інтегральних” процесів інтелектуальної діяльності керівника та його апарату управління, доцільною організацією, науково обґрунтованими технологіями [96, с. 40]. Саме тому технологіям прийняття рішень сьогодні приділяють особливу увагу, і, на наш погляд, цей аспект повинен бути спеціально виділений у професійній підготовці магістрантів як частина їхньої управлінської культури.

Спираючись на ідеї й логіку наукових досліджень В. Колпакова, який детально вивчив і розробив теорію і практику прийняття управлінських рішень [97; 98], уважаємо обґрунтованим і необхідним виділити в технологічному компоненті такі модулі розробки, прийняття й реалізації управлінських рішень. Це – природа управлінських рішень; методологічні підходи до розробки управлінських рішень; людина як суб’єкт прийняття управлінських рішень; методи і прийоми персоналу при розробці і прийнятті рішення; технологія розробки, прийняття й реалізації рішень. Це дозволить, на нашу думку, сформувати в магістрантів цілісне уявлення про технології прийняття управлінських рішень.

Ще одним складником технологічного компонента, що має, на наш погляд, принципове значення, є технологія управління й рішення конфліктних ситуацій. Наявність різноманітних думок є звичайним явищем в організації і доволі не часто виражається у формі явного зіткнення, конфлікту. Це трапляється, коли розбіжності порушують нормальну взаємодію людей, перешкоджають досягненню поставлених цілей. Конфліктна ситуація завжди є екстраординарною, і переведення її в русло продуктивної взаємодії потребує від менеджера творчого підходу, високої комунікативної компетентності, подолання стереотипів авторитарного спілкування.

Володіння технологією управління й вирішення конфліктів як складника управлінської культури менеджера передбачає:

1. Розуміння менеджером природи конфліктів: причини виникнення конфліктних ситуацій; класифікації типів конфліктів (внутрішньоособистісний, міжособистісний, між особистістю і групою, міжгруповий, соціальний); динаміка розвитку конфлікту, критерії конфлікту; конструктивна функція конфліктів, ознаки деструктивного конфлікту.

2. Володіння загальною технологією управління й рішення конфліктних ситуацій:

а) чітке формулювання вимог: роз'яснення вимог щодо результатів роботи кожного конкретного співробітника й підрозділу загалом; наявність ясно та однозначно сформульованих прав і обов'язків, правил виконання робіт;

б) використання координувальних механізмів: дотримання правил єдиноначальності; стимулювання звернення до менеджера як до „третейського" судді; створення спеціальних інтеграційних служб для ув'язки цілей різних підрозділів;

в) установлення загальних цілей: формування загальних цінностей; інформованість усіх працівників про політику, стратегію і перспективи організації, обізнаність працівників про стан справ у різних підрозділах;

г) система заохочень: установлення критеріїв ефективності праці, які виключають зіткнення інтересів різних працівників і підрозділів [215, с. 398 – 399].

3. Уміле використання основних стратегій поведінки в конфлікті: наполегливість (примус), відхід (ухилення), пристосування (поступливість), співробітництво (рішення проблеми). Погоджуючись із ситуацією, ураховуючи індивідуально-психологічні особливості учасників конфлікту, менеджер повинен використовувати різні міжособистісні стилі вирішення конфліктів, однак стратегія співробітництва повинна бути основою, оскільки саме вона найчастіше робить конфлікт функційним [195, с. 376 – 377].

4. Неухильне дотримання морально-етичних норм поведінки в конфліктній ситуації, які передбачають, що в жодному разі не можна:

критично оцінювати опонента, приписувати йому низинні або погані наміри, демонструвати знаки переваги, звинувачувати і приписувати відповідальність тільки опоненту, ігнорувати його інтереси, бачити все лише зі своєї позиції, применшувати заслуги опонента та його внесок, дратуватися, кричати, нападати, зачіпати „больові” точки і вразливі місця опонента, обрушувати на опонента безліч претензій [195, с. 390].

5. Сформованість особистісної установки про те, що професійний менеджер – не той, хто вміє вирішувати конфлікти, що виникають, а той, хто не допускає конфліктів, своєчасно запобігає їм.

Така в загальному вигляді характеристика технологічного компонента управлінської культури магістра менеджера.

Розпочате в цьому напрямі теоретичне вивчення управлінської культури менеджера як сучасного педагогічного феномену дозволяє нам зробити низку висновків узагальнювального характеру.

1. Теоретичний аналіз наукових досліджень управлінської культури дав підстави для формулювання концептуальних положень, які передбачають розгляд управлінської культури менеджера як: а) складний і багатоаспектний феномен, що відображає інтерактивні новоутворення особистості; б) динамічну характеристику особистості, яка відрізняється постійним розвитком, трансформацією професійної готовності в практичний управлінський досвід; в) творчу діяльність, що відображає креативність особистості менеджера як найважливіша професійна якість; г) сукупність теоретичних знань і практичних умінь, оволодіння якими в процесі навчання в магістратурі закладає основу формування професіонала-менеджера.

2. У роботі подано авторське тлумачення управлінської культури менеджера – це динамічне, інтегративне, особистісне утворення, яке акумулює сукупність теоретичних знань, практичних умінь володіння технологіями управління і творчими креативними якостями, зорієнтованими на високу професійну готовність майбутніх менеджерів до відповідальної та ініціативної управлінської діяльності. Структуру управлінської культури

менеджера становлять три основні компоненти: когнітивний, особистісно-креативний і технологічний.

3. Зміст когнітивного компонента акумулює сукупність науково-теоретичних знань, які відповідають сучасній тенденції творчо-креативної спрямованості управлінської діяльності та інноваційного змісту розвитку економіки. Ці знання класифікуються за такими блоками: сутність і особливості інноваційного менеджменту; антикризове управління; дослідження систем управління; стратегічний менеджмент; управління персоналом. Ці блоки та їх складові модулі відображають ту наукову інформацію (підходи, ідеї, теорії), на яку спирається професійна підготовка магістрантів.

4. Складовою частиною когнітивного компонента є управлінські вміння, які в дослідженні постають як сформована в процесі навчання й практичній діяльності здатність менеджера коректувати суспільну та індивідуальну свідомість і поведінку інших людей, яка заснована на творчому використанні професійних знань, форм і методів управління, що застосовуються в різних напрямах управлінської діяльності і враховують їхню специфіку.

5. Виходячи із методологічного принципу єдності особистості і діяльності, нами виділено особистісно-креативний компонент управлінської культури менеджера, який містить вимоги до розвитку різних характеристик і властивостей особистості. До його складу входять: а) професійно важливі управлінські якості, необхідні менеджеру; б) креативність, яка є узагальнювальною характеристикою менеджера як суб’єкта творчого управління; в) індивідуальний стиль управлінської діяльності як характеристика творчого потенціалу менеджера.

6. Технологічний компонент управлінської культури передбачає розуміння магістрантами практичного значення технологій менеджменту і їх змісту, основних властивостей і характеристик управлінських технологій. Майбутній менеджер повинен розбиратися в типології технологій, уміти

проектувати найбільш раціональні технології, володіти інструментарієм комп'ютерних програм розробки технологій менеджменту. Особливе значення в змісті компонента належить технології прийняття управлінського рішення як центральної ланки управлінського циклу, продукту аналізу, прогнозування, обґрунтування й вибору оптимального шляху вирішення проблеми.

Розроблене авторське розуміння управлінської культури менеджера, її структура і зміст можуть служити достатньою підставою для створення авторської моделі процесу формування управлінської культури у студентів – майбутніх менеджерів в умовах магістратури.

1.3. Діагностика вихідного рівня сформованості управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту

Зроблений нами в підрозділах 1.1 і 1.2 психолого-педагогічний аналіз проблеми формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту та розкриття її теоретико-методологічних засад стали важливою підставою подальшої реалізації дослідження, зокрема розроблення методики експериментальної роботи. Починаючи з 2016 р., вона була нами реалізована за чотирма основними етапами: констатувальним, основним, формувальним та узагальнювальним.

На **констатувальному етапі**, який проходив протягом 2016 р., визначено вихідне поняття „управлінська культура менеджера", зміст, структуру, характеристики його компонентів; теоретично розглянуто проблему дослідження через аналіз й узагальнення науково-методичних джерел, результатів дисертаційних робіт, нормативно-правової документації, що розкриває різні аспекти навчання в магістратурі у ЗВО, освітньо-професійних програм, робочих навчальних програм ЗВО, що здійснюють підготовку магістрів за спеціальністю „Менеджмент" тощо; розроблено

наукові та методологічні засади експерименту, представлено методичний інструментарій. Результатом стало діагностування реального рівня сформованості управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту в процесі фахової підготовки.

У межах **основного етапу** (2016 р.) обґрунтовано концепцію дослідження та розроблено педагогічну технологію формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту в процесі фахової підготовки.

На **формувальному етапі** (2017 – 2018 рр.) відповідно до завдань дослідження здійснено впровадження розробленої педагогічної технології в практику університетської освіти.

На **узагальнювальному етапі** (2019 р.) систематизовано отриману статистичну інформацію, доведено ефективність розробленої технології, сформульовано загальні висновки дисертації, методичні рекомендації, підготовлено рукопис дисертації.

Зрозуміло, що представлені межі етапів є орієнтовними, водночас кожний із них має відповідний зміст та організаційно-технологічне забезпечення. Експеримент проведено на базі ДВНЗ „Донбаський державний педагогічний університет”, ДЗ „Луганський національний університет імені Тараса Шевченка”, Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро), Полтавського університету економіки і торгівлі, ДВНЗ „Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана”.

Відповідно до завдань дослідження виділено вибіркову сукупність у кількості 355 осіб, розподілену два складники: КГ – 180 магістрантів та ЕГ – 175 магістрантів. Нашим першим завданням було доведення того, що вказаний розподіл є порівняним із рівномірним, що й зроблено за допомогою критерію Пірсона χ^2 (див. додаток А, табл. А.1).

Отже, ми довели, що зазначений розподіл магістрантів на контрольну й експериментальну групи є порівняним з рівномірним, розбіжності між зазначеними розподілами не є статистично значущими. Крім того, до

вибіркової сукупності як експерти ввійшли 37 науково-педагогічних працівників ЗВО, що здійснюють підготовку магістрів з менеджменту, а також 20 випускників ЗВО, які працюють на посадах середнього та вищого рівнів управління в установах, організаціях, підприємствах (зокрема на посадах директора з розвитку підприємства, фінансового директора, керівника проектної групи, менеджера з міжнародного співробітництва та ін.).

Зазначена організація вибіркової сукупності була здійснена нами задля з'ясування реального стану сформованості управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту в процесі фахової підготовки, її основних проблем і недоліків, визначення напрямів реалізації технології формування зазначеної культури. Крім того, до завдань дослідницької роботи ми віднесли такі: окреслити критерії, показники та рівні управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту; розробити діагностичну методику для оцінювання рівня сформованості компонентів управлінської культури, що представлено в попередньому підрозділі; виявити вид залежностей між різними компонентами управлінської культури тощо.

У процесі реалізації констатувального експерименту застосовано емпіричні та теоретичні методи дослідження (анкетування, тестування, опитування, інтерв'ю, спостереження, аналіз навчальної документації, оцінювання експертами тощо). У процесі розроблення анкет використовували різні типи запитань, для респондентів пропонувались переважно тести.

Нами забезпечено необхідні умови для розроблення та впровадження технології формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту: логічна послідовність усіх етапів педагогічного експерименту, достатня кількість респондентів, вірогідність використаних методів, відповідність мети дослідження основним положенням освітньо-професійних програм „Менеджмент" (спеціалізації: адміністративний менеджмент, бізнес-адміністрування). Так, у ДВНЗ „Донбаський державний педагогічний

університет”, відповідно до наявних ОПП, ми здійснили формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту задля підготовки висококваліфікованих, конкурентоспроможних фахівців, що будуть здатними вирішувати складні нестандартні завдання та комплексні проблеми інноваційного й дослідницького характеру в галузі управління підприємствами, прибутковими та неприбутковими організаціями, органів державної влади та місцевого самоврядування. Такі саме підходи констатуємо й в інших ЗВО, де проводилася експериментальна робота.

Результати роботи апробовано на всіх етапах дослідження, зокрема під час участі в міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, семінарах, круглих столах та ін.

Перш за все нами за допомогою методу експертних оцінок була вивчена думка експертів щодо управлінської культури менеджерів. Науково-педагогічні працівники (переважно учасники науково-практичних конференцій) майже одноголосно (93,7%) поділили нашу думку про те, що управлінська культура є інтегративним динамічним особистісним утворенням, що включає систему теоретичних знань і вмінь, управлінських технологій і особистісно-креативних якостей. Переважна більшість менеджерів із досвідом роботи (88,9%) також упевнена, що саме управлінська культура фактично визначає професійну готовність до відповідальної й ініціативної управлінської діяльності та слугує основою для накопичення управлінського досвіду.

Цікаво, що перші дві категорії опитуваних пов’язували високий рівень управлінської культури із здатністю застосовувати на практиці вимоги та принципи менеджменту якості за стандартами ISO серії 9000.

Менеджери з досвідом роботи висловилася також про те, що мали різні проблеми на початкових етапах професійної діяльності (74,2%), причому більшість респондентів (81,1%) пов’язують ці проблеми з недостатнім рівнем сформованості управлінської культури. На питання про те, що саме є чинником недостатньо сформованої управлінської культури, досвідчені

менеджери називали таке: переважно недостатній рівень магістерської підготовки (слабка практико зорієнтована професійна підготовка, розбіжності між уявленнями про професійну діяльність і реальними функційними обов'язками тощо).

Ми також попросили проранжувати характеристики успішного менеджера, який володіє високим розвитком управлінської культури (від найбільш значущої до найменш значущої):

1) упевненість у собі та своїх силах;

2) захоплення власною справою та покликанням;

3) сприйнятливість та відкритість новому;

4) індивідуальність та гнучкість мислення;

5) прагнення до самореалізації;

6) незалежність та самостійність суджень;

7) критичність та високий ступінь рефлексії тощо.

Як свідчать результати опитування, характеристики № 5 – 8 не мають високого значення для респондентів. Відтак, це необхідно врахувати при розробленні нашої педагогічно технології, яка допоможе довести магістрантам значущість указаних характеристик.

Неоднозначні думки щодо проблеми дослідження висловили майбутні менеджери. Так, лише 44,8% магістрантів уважають, що слабкий рівень управлінської культури може викликати труднощі професійної діяльності. Магістранти переважно не знайомі з сутнісними характеристиками управлінської культури як сучасного педагогічного феномену.

Це яскраво свідчить, що вже на рівні магістерської підготовки простежується певне непорозуміння й недооцінка вагомості проблеми формування управлінської культури (див. рис. 1.1).

Спілкування з менеджерами зі стажем роботи дозволило нам також з'ясувати, які саме заходи варто реалізувати задля підвищення рівня формування управлінської культури в процесі університетської підготовки, найчастіше називали курси за вибором, методичні семінари, майстер-класи та

тренінги.

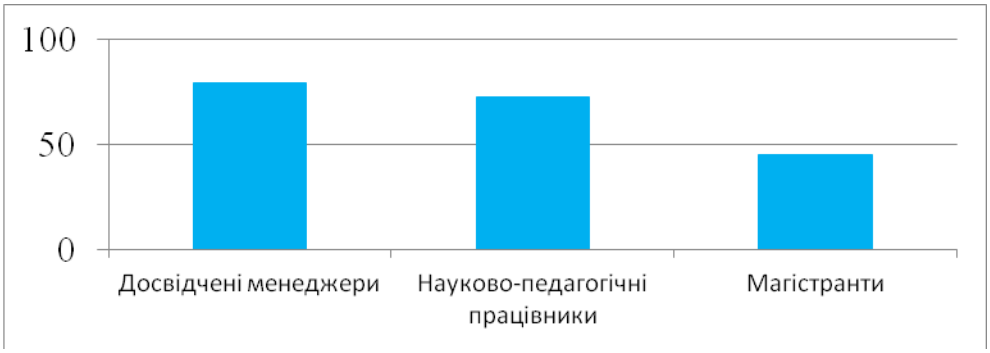


Рис. 1.1. Розподіл думок щодо значущості управлінської культури для сучасного менеджера

Наступним кроком дослідницьких пошуків стало обґрунтування та розроблення **критеріальної бази дослідження**. Традиційно, коли говорять про критерій, мають на увазі якості, властивості, ознаки досліджуваного об'єкта, які дозволяють оцінити його стан, рівень сформованості або функціонування [1]. Критерій має відтворювати в часі та просторі динаміку тієї якості, що підлягає вимірюванню.

У нашій роботі ми звертаємося до наукової позиції С. Сисоєвої, яка зазначає, що під час порівняння дослідник повинен насамперед визначити основу порівняння – критерій [189, с. 105]. Критерії розкриваються через показники, що є кількісною та якісною характеристикою сформованості кожної властивості або ознаки досліджуваного об'єкта. Відтак, показники – фактично рівні сформованості критеріїв, завдяки їм говорять про ступінь вираженості критерію.

У нашій роботі засадами до розроблення критеріальної бази ми обираємо мету дослідження й відповідно до неї обґрунтовуємо критерії. Відтак, спираючись на результати наукових розвідок (В. Стрельніков [197; 198], Т. Поясок [169], А. Губа [56], А. Грушева [55], С. Кожушко [93], Т. Колбіна [95], С. Калашнікова [82], Г. Єльникова [71; 72], Л. Карамушка [83], Т. Сорочан [194], О. Мармаза [129] та ін.) та розроблену нами в підрозділі 1.2 структуру управлінської культури, ми виділили **критерії управлінської культури** майбутніх магістрів із менеджменту: когнітивний,

технологічний та особистісно-креативний.

Перший критерій – **когнітивний**. Під ним розуміється компетентність, що відображає соціально-психологічні та організаційно-методичні знання засад управлінської діяльності та здатність до роботи на управлінських посадах, передбачає наявність теоретичних знань, умінь з фахових дисциплін, організації управлінської діяльності, уявлення про сутнісні характеристики управлінської культури як сучасного педагогічного феномену.

Когнітивної компетентності ми досягаємо в процесі магістерської підготовки через активізацію мотивів відповідної діяльності, уточнення системи знань про управлінську культуру, застосування необхідних умінь і навичок управлінської діяльності. Завдяки когнітивному компоненту відповідна інформація засвоюється й поглиблюється. Це пов’язано з тим, що в сучасних педагогічних дослідженнях затвердилася думка, що саме когнітивний компонент управлінської культури корелює з пізнанням і може бути презентований у якості результату, а також процесу, що приводить до нього. Відтак, його можна подати як деякий ступінь загальноуправлінських і спеціальних знань, певний рівень їх системності та управлінської спрямованості, а з іншого, – як симбіоз знань, перехід їх на найбільш високий рівень системності, що дозволяє представити цілісну картину світу, комплекс загальних закономірностей у професійній діяльності менеджера.

Отже, ми вважаємо, що когнітивний критерій сприяє виявленню рівня знань загальних засад роботи на управлінських посадах (базові поняття, тенденції, механізми реалізації тощо), сучасних управлінських технологій, інновацій з фаху, особливостей професійної діяльності сучасного менеджера тощо.

Особистісно-творчий критерій ми розуміємо як сукупність мотивів особистості магістра з менеджменту та найважливішу характеристику її здатності до роботи на управлінських посадах. Основне значення для такої діяльності мають інтерес до управлінської діяльності на підставі

особистісних потреб, розуміння значущості знань її особливостей для сучасного менеджера, самостійність у виборі професійних завдань, наполегливість у вирішенні проблем і труднощів, мобільність під час самоствердження та саморозвитку, розуміння сенсу управлінської діяльності, задоволеність власною професією, прагнення досягти в ній вагомих результатів, ставлення до управлінської культури як цінності та ін. Зазначимо, що потреби спонукають менеджерів до активної діяльності.

Особистісно-творчий компонент характеризуємо також через розуміння креативного характеру управлінської діяльності; продукування нових ідей, творчий підхід до їх реалізації; здатність до новаторської діяльності; наявність творчого потенціалу для розвитку нових та вдосконалення наявних методів, засобів, підходів, інструментів вирішення проблем у галузі управління.

Уважаємо також, що творчий компонент управлінської культури відображає рівень сформованості креативного професійного мислення та вмінь, індивідуальні особистісні якості менеджера, що визначають успішність професійної діяльності.

Останній критерій – **технологічний.** Маємо глибоке переконання, що він спрямований на оцінку досвіду виконання конкретних управлінських дій і оволодіння необхідними практичними навичками для роботи на управлінських посадах. Його основні ознаки: наявність загальноуправлінських умінь; сформованість спеціальних умінь; самостійність дій, що виконуються. Зазначений критерій проявляється в умінні дискутувати, аргументовано обстоювати власну думку, правильно оцінювати, вибирати та аналізувати інформацію з різних джерел, робити обґрунтовані висновки; аналізувати, оцінювати повноту та достовірність інформації в процесі професійної діяльності, за необхідності доповнювати й синтезувати відсутню інформацію; проявляти ініціативу та здійснювати лідерські функції в колективі задля досягнення спільної мети. Важливим є наявність конфліктологічної компетентності, здатності організовувати

командну роботу, ставити цілі, знаходити та впроваджувати рішення; оцінювати та забезпечувати ефективність колективної роботи; управляти стратегічним розвитком команди в процесі професійної діяльності та ін.

Технологічний критерій ми розуміємо також як здатність до самоаналізу й самооцінки, до використання результатів самоаналізу, потребу та прагнення до самовдосконалення. На нашу думку, зазначений критерій є одним із найважливіших, адже він дає можливість аналізувати власну управлінську діяльність. Від такого аналізу залежить якість подальшої роботи менеджера. Важливе значення також має усвідомлення власного емоційного стану, самоповаги та впевненості, стійкість до стресів, загальний оптимістичний настрій, ініціативність, налаштованість на позитивний результат.

Відтак, критерій характеризує, як саме магістр з менеджменту може здійснювати самодіагностику та контроль за якістю реалізації власного управлінського потенціалу, реалізовувати стратегію розвитку та її корекцію відповідно до наявних умов.

Отже, стверджуємо, що подані критерії охоплюють усі найважливіші аспекти управлінської діяльності магістрів із менеджменту. Крім того, вони співвідносяться з рекомендаціями Європейського парламенту та Ради ЄС, які у 2018 р. схвалили оновлену редакцію ключових компетентностей для навчання впродовж життя [233]. Серед виділених компетентностей трапляються такі – особиста, соціальна та навчальна, громадянська, підприємницька, компетентність культурної обізнаності та самовираження.

Цікаво, що в додатках до зазначених рекомендацій наявний також розділ щодо креативності та інноваційності, у якому ми знаходимо підтвердження нашої ідеї щодо виділення особистісно-творчого компонента управлінської культури.

Зокрема зроблено наголос на тому, як важливо надати нинішньому та майбутнім поколінням, незалежно від соціального та культурного походження, характеристик успішних інноваторів – включно з допитливістю

(або цікавістю), використанням фантазії, критичним мисленням, розв'язанням проблем та наполегливістю (стійкістю чи витривалістю), що включає позитивне прийняття ризику [91]. Ми поділяємо позицію авторки К. Назарової й уважаємо, що виділені характеристики пов'язані з творчістю, тобто процесом, який передбачає уявлення можливостей, створення чогось нового, рефлексію.

Для виявлення рівня сформованості компонентів управлінської культури ми використовуємо трирівневу шкалу для оцінювання рівня показників критеріїв та виділяємо такі рівні: низький $(x_{min};\ \bar{x}-\frac{1}{2}\delta)$, середній $(\bar{x}-\frac{1}{2}\delta;\ \bar{x}+\frac{1}{2}\delta)$ і високий $(\bar{x}+\frac{1}{2}\delta;\ x_{max})$, де x_{min}, x_{max} – найменше та найбільше значення показника, $\bar{x}$ – середнє значення показника, D – дисперсія, δ – середнє квадратичне відхилення вибіркової сукупності. Нами використано формули:

$\bar{x}=\frac{\sum_{i=1}^{n}x_i}{n}$, $D=\frac{\sum_{i=1}^{n}(x_i-\bar{x})^2 n_i}{n}$, $\delta=\sqrt{D}$, де n – обсяг вибіркової сукупності, x_i – варіанти, n_i – частоти вибіркової сукупності, $i=1,2,3,...,n$, де $n\in N$ [189].

Аналізуючи погляди сучасних авторів (В. Стрельніков [197; 198], Т. Поясок [169], А. Губа [56], А. Грушева [55], С. Кожушко [93], Т. Колбіна [95], С. Калашнікова [82], Г. Єльникова [71; 72], Л. Карамушка [83], Т. Сорочан [194] та ін.), розробимо показники критеріїв: когнітивного, особистісно-креативного, технологічного, що дають можливість оцінити компоненти управлінської культури магістрів із менеджменту (див. додаток Б).

Виділені критерії, показники та рівні сформованості з кожного з них дозволили нам виявити реальний стан управлінської культури магістрів з менеджменту в процесі фахової підготовки.

Питальники, за допомогою яких ми збирали потрібну інформацію, подано в додатках В і Г (анкети для магістрантів і менеджерів із досвідом

роботи). Крім того, ми використовували відомі методики, що певним чином адаптували відповідно до завдань нашого дослідження (див. додаток И): тест „Який ви керівник” [203], методика діагностика самооцінки Дембо-Рубінштейн. Модифікація Парафіян [173], методика К. Томаса діагностики схильності особистості до конфліктної поведінки, адаптація Н. Гришиної [173], тест: „Чи здатні Ви до ризику і підприємництва” [173], тест: „Чи можна Вас уважати активною людиною і потенційним підприємцем?” [173], методика визначення характерного стилю управління Блейка-Моутона [192], питальник Вудкока та Френсіса „Аналіз своїх обмежень” [26], діагностика схильності до певного стилю керівництва (Є. Ільїн) [94], методика „Діагностика лідерських здібностей” (Є. Жаріков, Є. Крушельницький) [94], тест „Мотиваційний профіль працівника” [132]. Розпочнемо аналіз результатів констатувального експерименту (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Оцінка рівня управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту

№	Компоненти	Групи	Рівні розвитку, %		
			Низький	Середній	Високий
1	Когнітивний	КГ	39,7	49,4	10,9
		ЕГ	38,5	50,5	11,0
2	Особистісно-творчий	КГ	37,2	55,4	7,4
		ЕГ	36,8	56,0	7,2
3	Технологічний	КГ	37,7	55,2	7,1
		ЕГ	37,8	55,2	7,0
Загальний рівень		КГ	38,2	53,3	8,5
		ЕГ	37,5	53,9	8,6

Для наочності сприйняття отриманих статистичних даних представимо інформацію в графічному вигляді. Для цього подаємо окремо результати контрольної групи (див. рис. 1.2), експериментальної (див. рис. 1.3), а також порівняння результатів контрольної й експериментальної груп у межах констатувального експерименту (див. рис. 1.4).

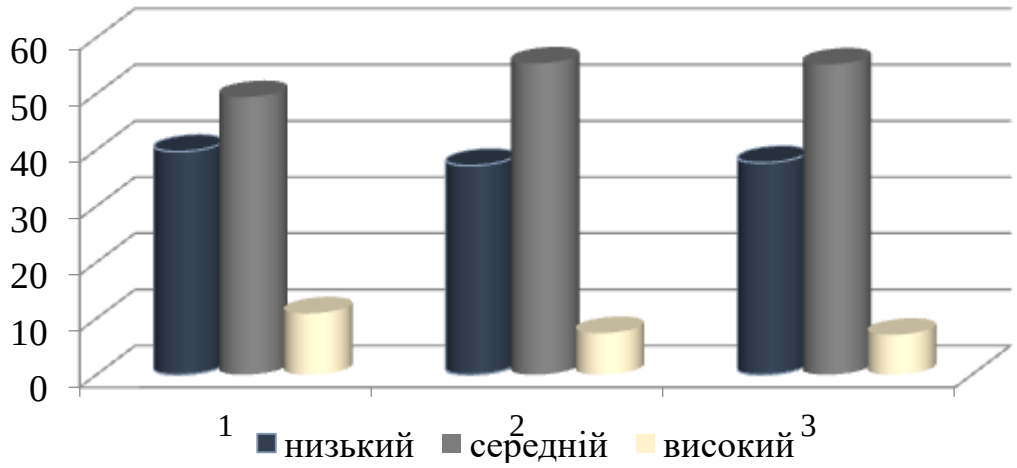


Рис. 1.2. Оцінка рівня управлінської культури магістрів із менеджменту (контрольна група)

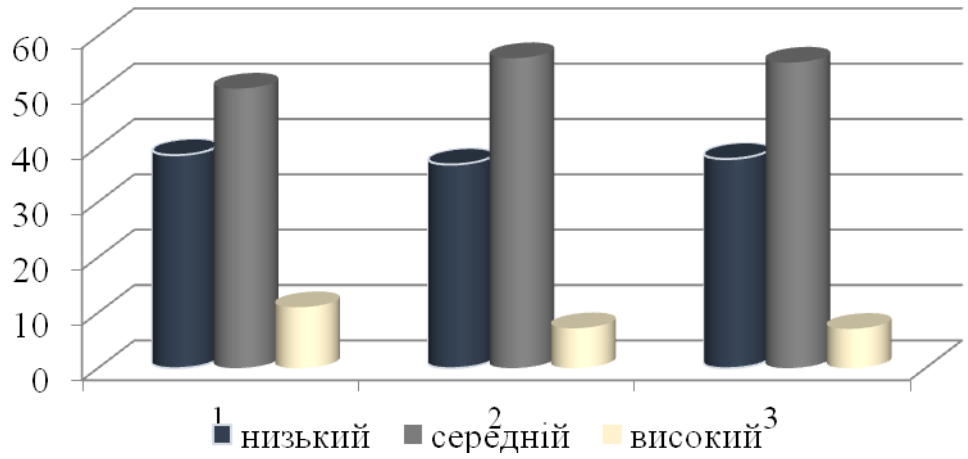


Рис. 1.3. Оцінка рівня управлінської культури магістрів із менеджменту (експериментальна група)

На рис. 1.2, 1.3 уведено позначення: 1 – когнітивний, 2 – особистісно-творчий, 3 – технологічний компоненти.

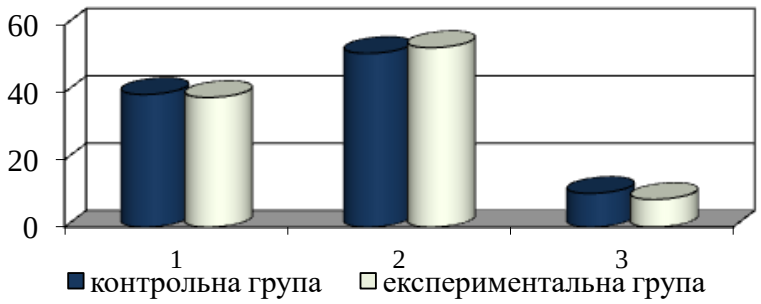


Рис. 1.4. Порівняння контрольної та експериментальної груп у процесі констатувального експерименту

На рис. 1.4 уведено позначення: 1 – низький рівень, 2 – середній рівень, 3 – високий рівень.

Отримані статистичні дані ми порівняли, використовуючи критерії Пірсона χ^2 (див. додаток А, табл. А.2). Установлено, що для кількості ступенів свободи $\nu = 2$ $\chi^2_{кр} = \begin{cases} 5{,}991, \ p \le 0{,}05 \\ 9{,}21, \ p \le 0{,}01 \end{cases}$, $\chi^2_{емп} < \chi^2_{кр}$, **тобто розбіжності між цими розподілами (контрольна та експериментальна групи) статистично не достовірні.**

Для підтвердження сказаного ми також здійснили розрахунки за критерієм Фішера φ^* (див. додаток А, табл. А.3 – А.5).

Відтак, на етапі констатувального експерименту ми здійснили відбір контрольної та експериментальної груп та довели, що вони є рівноцінними.

Наступним кроком дослідження став якісний аналіз даних, отриманих у результаті констатувального експерименту. Почнемо із **когнітивного** компонента. Зазначимо, що більшість магістрантів мають середній рівень показників (КГ – 49,4%, ЕГ – 50,5%), а також низький рівень (КГ – 39,7%, ЕГ – 38,5%). Як свідчать результати експерименту, магістранти з менеджменту загалом розуміють специфіку сутності й особливостей інноваційного менеджменту, систем управління, стратегічного менеджменту, управління персоналом, основних принципів антикризового управління, вирішення проблем професійної діяльності, але переважно не використовують наявні знання в практичній діяльності.

Більшість магістрантів недостатньо розуміє роль і значення різних напрямів управлінської діяльності (інформаційно-аналітичної, планувальної, регулювальної, організаційно-виконавчої, координувальної, контролювально-облікової, інноваційно-дослідницької, експертно-консультативної, представницької, професійного самовдосконалення), а також управлінських умінь. У них наявні несистемні знання у сфері управлінської діяльності, що не дозволяє оригінально мислити, приймати

креативні рішення, а також інноваційно діяти.

Респонденти недосконало розуміють вимоги, що висуваються до роботи на посадах середнього та вищого рівнів управління в установах та організаціях. Магістранти не ефективно планують власну управлінську діяльність, обирають нераціональні методи виконання професійних дій. Майбутні менеджери аналізують результати виконання власної управлінської діяльності, але не завжди успішно.

Аналізуючи **особистісно-творчий** компонент, констатуємо ті самі тенденції, що й у попередньому. Так, більшість респондентів мають середній рівень показників (КГ – 55,4%, ЕГ – 56,0%), а також низький рівень (КГ – 37,2%, ЕГ – 36,8%). Отже, можемо констатувати, що загалом майбутні магістри з менеджменту мають певний інтерес до пізнання управлінської діяльності на підставі особистісних потреб, але не всі розуміють значущість роботи на посадах середнього та вищого рівнів управління в установах та організаціях, недостатньо розуміють специфіку, норми й правила діяльності.

Вони переважно задоволені власною професійною діяльністю, але не прагнуть досягти в ній вагомих результатів, успіхів, недостатньо розуміють цінності управлінської культури. Магістранти недостатньо самостійні у виборі професійних завдань, не наполегливі в подоланні труднощів при роботі з ними, не завжди надають допомогу іншим, хоча переважно здатні узгоджувати власні дії в процесі роботи з іншими людьми. Вони недостатньо активні в самоствердженні, саморозвитку, мають адекватну професійну самооцінку, але не мають потреби в постійному самовдосконаленні.

Майбутні менеджери усвідомлюють власний емоційний стан, більшість із них має самоповагу й упевненість. Вони вміють долати труднощі, але не завжди раціонально, недостатньо стійкі до стресів. У них переважно оптимістичний настрій, але слабка ініціативність та налаштованість на позитивний результат. Магістранти не мають яскраво вираженого індивідуального стилю управління. Майбутні магістри недостатньо добре розуміють творчий характер управлінської діяльності, не сприяють

інноваціям, уміють розв’язувати професійні завдання, але виключно стандартного виду.

У більшості респондентів відсутній творчий потенціал, творче професійне мислення та вміння, недостатньо сформовані індивідуальні особистісні якості менеджера, що визначають успішність професійної діяльності. Вони не прагнуть творчо застосовувати в управлінській діяльності прогресивні надбання інших країн. Вони не здатні до інноваційної діяльності, оригінальних рішень організаційних та управлінських проблем.

Як ми зазначали в попередньому підрозділі, особистісно-творчий компонент управлінської культури досягається при наявності відповідних знань. Ми порівняли показники когнітивного та особистісно-творчого критеріїв за допомогою коефіцієнта кореляції Спірмена r_s.

Отримали емпіричне значення критерію $r_{емп} = 0,92$, $r_{кр} = \begin{cases} 0,85, \ p \le 0,05 \\ -, \ p \le 0,01 \end{cases}$. Як бачимо, $r_{емп} > r_{кр}$, відтак, кореляція між зазначеними критеріями є статистично значущою.

Зазначимо також, що так само нами була встановлена статистична значуща кореляція між іншими критеріями, найменше значення коефіцієнта кореляції Спірмена r_s = 0,88, що яскраво підтверджує нашу ідею щодо системного вивчення проблеми формування управлінської культури за допомогою виділених критеріїв.

Останній компонент – **технологічний**. Більшість респондентів за критерієм мають середній рівень показників (КГ – 55,2%, ЕГ – 55,2%), а також низький рівень (КГ – 37,7%, ЕГ – 37,8%). Отже, майбутні менеджери мають достатні вміння щодо роботи на управлінських посадах. Переважна більшість респондентів розуміє практичне значення технологій менеджменту, його зміст, властивості та характеристики. Вони недостатньо володіють методами ефективного управління, збору та обробки інформації, розробки та впровадження систем контролю, принципів управління персоналом. Магістранти недостатньо володіють технологією управління та

вирішення конфліктних ситуацій.

Респонденти опосередковано вміють оперувати засобами, методами й формами управлінської діяльності, прогнозувати її результати. У них слабка здатність аналізувати, оцінювати повноту та достовірність інформації у процесі професійної діяльності, вони можуть за необхідності доповнювати й синтезувати відсутню інформацію, але не зовсім ефективно. Не всі майбутні менеджери здатні проявляти ініціативу та здійснювати лідерські функції в колективі задля досягнення спільної мети. Недостатньо спроможні управляти проектами, організовувати командну роботу, ставити цілі, приймати рішення. Як свідчать результати експерименту, вони можуть оцінювати та забезпечувати колективну роботу, але не якісно. Не здатні управляти стратегічним розвитком команди в процесі професійної діяльності.

Респонденти не завжди самостійні у виборі професійних завдань, не наполегливі в подоланні труднощів для їх вирішення. Магістранти недостатньо активні в самовдосконаленні (бажання бути не гірше за інших, прагнення до лідерства, саморозвитку), переважно можуть співвідносити результати діяльності з її метою та контролювати власну роботу.

Ми також попросили експертів – викладачів ЗВО назвати характеристики управлінської культури, що є найбільш значущими для сьогодення, було отримано такі відповіді: прагнення до розвитку, мобільність, цілеспрямованість.

Отримавши кількісні та якісні результати констатувального експерименту, ми розробили ідеальну модель магістра з менеджменту, який має рівень сформованості управлінської культури, що є необхідним для якісного виконання функційних обов’язків. Модель нами представлена в тримірній системі координат (див. рис. 1.5). Її аналог – правильний трикутник, вершини якого – точки на всіх осях, що відповідають 100%. Кожна вісь символізує один із обґрунтованих і розроблених нами критеріїв управлінської культури.

Рис. 1.5. Ідеальна та реальна моделі сформованості управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту

Це означає, що ми прагнемо до того, щоб кожний компонент був сформований на високому або середньому рівні в 100 % майбутніх магістрів з менеджменту. Реальна ситуація за результатами констатувального експерименту відображена у вигляді ламаної. Вона з'єднує точки, що відповідають відсотку сформованості компонентів управлінської культури на кожній з осей координат (що інтерпретує високий і середній рівні розвитку).

Відтак, нами здійснено моделювання педагогічної задачі у вигляді математичної – як наблизити форму лінії до вершин правильного трикутника. Саме в цьому випадку буде реалізовано мету й завдання нашого дослідження.

У процесі опитування магістрантів і менеджерів із досвідом роботи з'ясовано, що недостатньо дослідженими залишаються питання, пов'язані з підготовкою майбутніх магістрів із менеджменту засобами контекстного навчання, практико зорієнтованого навчання, а також навчання, що засновано на дослідженнях. Крім того зазначено, що задля формування управлінської культури доволі слабко використовують широкі можливості навчальних дисциплін фахового (професійно-практичного) циклу, виробничої практики на підприємствах різних форм власності, організації й проведення магістерського дослідження.

Крім того, у результаті проведення бесід ми узагальнили та

систематизували думки досвідчених магістрів із менеджменту з питання вирішення труднощів формування управлінської культури в процесі фахової підготовки:

1) самоосвіта та самовдосконалення магістрантів;

2) зацікавленість креативною діяльністю;

3) чітке розуміння сутнісних характеристик управлінської культури як сучасного педагогічного феномену;

4) ознайомлення з позитивним досвідом магістрів із менеджменту, які мають достатній рівень управлінської культури; саме вона дозволяє більш ефективно працювати в ситуації соціальних, економічних труднощів та емоційної напруги.

Принципове питання, яке нас цікавило в межах констатувального експерименту, – виявити ті форми формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту, які гіпотетично можуть бути найбільш ефективними при реалізації наших дослідницьких пошуків.

Для цього ми здійснили опитування експертів – науково-педагогічних працівників ЗВО, що готують магістрів із менеджменту (рис. 1.6).

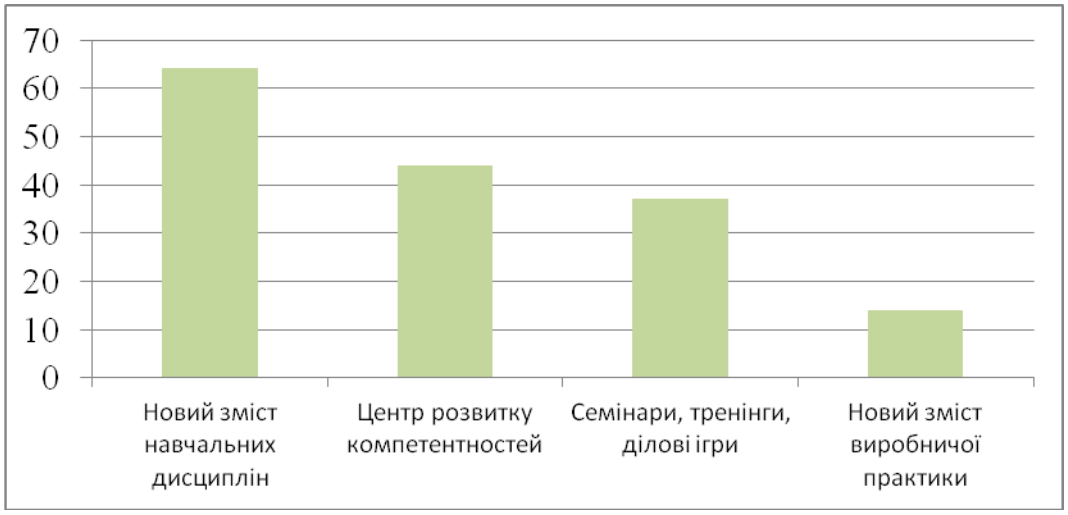


Рис. 1.6. Розподіл думок респондентів щодо форм формування управлінської культури

Як представлено на рис. 1.6, 64% респондентів серед запропонованих варіантів виділяють такий – оновлення змісту низки фахових дисциплін, серед них – „Технологія прийняття управлінських рішень”, „Фінансовий

менеджмент”, „Інформаційні системи й технології в управлінні організацією” та ін.; 44% опитуваним цікава інноваційна ідея щодо відкриття на базі університеті центру розвитку компетентностей з реінжинірингу бізнес-процесів.

Важливе місце відведено традиційним формам – тренінгам, семінарам, діловим іграм (наприклад, „Основи управління”, „Функціональний менеджмент” тощо), про це висловились 37% експертів. Перевагу віддано проведенню семінарів, ділових ігор, засідань круглого столу, дискусій, у ході яких можна виявити проблеми управлінської діяльності, недоліки та причини їх виникнення, розробити шляхи подолання труднощів та ін. Найменшу підтримку з боку експертів (14%) отримала організація та проведення переддипломної виробничої практики, що зазвичай відбувається у відділах організацій (планово-економічному, внутрішнього аудиту, контролінгу та ін.).

Уважаємо важливим для розроблення технології формування управлінської культури враховувати те, що переважна більшість експертів підтримує, що сам процес формування має ґрунтуватися на принципах студентоцентризму та індивідуально-особистісного підходу, а також реалізовуватися через дослідницьке навчання. Крім того, робиться наголос на посиленні зорієнтованості на практику та креативність у вигляді поєднання лекційних і практичних занять, самостійної навчальної роботи, дистанційного навчання, науково-дослідної діяльності, ініціативної інформальної освіти, розв’язування ситуаційних проблем прикладного характеру, здійснення проектів, переддипломної практики, підготовки й захисту кваліфікаційної магістерської роботи тощо.

Ми також попросили висловитися магістрантів і викладачів щодо певних характеристик управлінської культури, які, на нашу думку, варто врахувати в процесі розроблення педагогічної технології (див. табл. 1.3). Зазначені характеристики відповідають освітньо-професійній програмі „Менеджмент (бізнес-адміністрування)” ДДПУ.

Таблиця 1.3

Ставлення до характеристик управлінської культури з боку магістрантів і науково-педагогічних працівників

Складники управлінської культури	Магістранти	Науково-педагогічні працівники
Здатність системно вирішувати завдання	1	7
Здатність розуміти сутність завдання у сфері управління, шукати ефективні важелі щодо їх вирішення	2	11
Розуміння комплексного підходу щодо оцінювання проблеми	11	1
Здатність аналізувати, здійснювати моніторинг необхідності та достатності інформації в процесі фахової діяльності, за необхідності доповнювати та синтезувати дані, яких не вистачає	10	2
Висунення інноваційних ідей, креативний підхід до їх здійснення	3	3
Здатність виявляти ініціативу та здійснювати лідерські функції в колективі задля досягнення спільної мети	4	4
Здатність та готовність виконувати колективні проекти, брати на себе відповідальність за виконання робіт окремої групи	9	5
Усвідомлення власного емоційного стану, самоконтроль і саморегуляція	8	9
Здатність здобувати нові знання й уміння та інтегрувати їх з уже наявними	7	10
Внутрішня потреба виконувати роботу якісно	6	8
Спроможність орієнтуватися в різних поглядах на проблему та шляхи її розв’язання, формулювати власну думку	5	6

Проведений нами статистичний аналіз даних за допомогою критерію Спірмена не дозволив виявити кореляційні зв’язки між поглядами магістрантів і науково-педагогічних працівників на зазначену проблему. Ми отримали емпіричне значення критерію $r_{емп} = 0,418$,

$r_{кр} = \begin{cases} 0,61, \ p \le 0,05 \\ 0,76, \ p \le 0,01 \end{cases}$. Як бачимо, $r_{емп} < r_{кр}$, відтак, кореляція між зазначеними критеріями не є статистично значущою.

Цікаво, що високого рівня управлінської культури бажають досягти більшість опитаних магістрантів, причому в процесі фахової підготовки (72%), 16% респондентів уважають, що це може бути реалізовано виключно в межах майбутньої управлінської діяльності. На жаль, виявилося також 13% осіб, на думку яких управлінську культуру взагалі не потрібно формувати.

Далі, продовживши опитування, ми поцікавилися, наскільки значущою для сучасного менеджера є управлінська культура. Були отримані такі дані: 35% магістрантів уважає, що управлінська культура є дуже важливою, 32% респондентів говорять, що вона скоріше важлива, 28% стверджують, що зазначена культура скоріше не є важливою, решта (5%) переконані, що управлінська культура не потрібна для сучасного менеджера. Такі результати ми пов’язуємо з недостатнім розумінням сутнісних характеристик управлінської культури на рівні основних педагогічних категорій (функцій, властивостей, умов формування тощо).

Ми також попросили магістрантів здійснити самооцінку щодо визначення рівня власної управлінської культури. Виявилося, що 25% магістрантів упевнені, що мають низький рівень, 62% – середній, 13% – високий, що фактично співвідноситься з результатами констатувального експерименту.

Зрозуміло, для того, щоб магістранти мали бажання підвищити рівень власної управлінської культури, у них мають бути відповідні взірці. Відтак, ми запропонували згадати знайомих менеджерів із досвідом роботи й оцінити їхню управлінську культуру. Отримали такі дані – високий рівень – 22%, середній – 55%, низький – 23%. Отже, на думку магістрантів, фактично кожний четвертий менеджер, який працює, має низький рівень управлінської культури, що яскраво підтверджує актуальність нашого дослідження.

У наступному запитанні ми спробували дізнатися, чи вважають

респонденти, що в процесі університетської підготовки можливо якісно сформувати управлінську культуру. Ствердно відповіли 80% респондентів, 12% магістрантів не упевнені в цьому, категорично не підтримують зазначену пропозицію 8% осіб. У результаті бесід також з'ясовано, що наявність управлінської культури, на думку респондентів, допоможе успішному працевлаштуванню, взаєморозумінню з колегами, створенню сприятливої робочої атмосфери в колективі, мобільності в прийнятті рішень тощо. Відтак, виникає необхідність розроблення нових технологій освітнього процесу, що забезпечать високий рівень сформованості управлінської культури як запоруки гарної підготовки магістрантів до ролі керівника підприємства різних форм власності та сфери діяльності.

На запитання щодо видів університетської діяльності, у межах якої можливо формування управлінської культури, переважає освітня – 45%, далі респонденти називали соціально-гуманітарну – 32%. Лише 10% із тих, хто чітко визначився, наголошують, що науково-дослідна робота в магістратурі також може сприяти формуванню управлінської культури. Уважаємо, що при розроблені нашої авторської педагогічно технологій варто вжити низку заходів щодо підвищення статусу університетської науки в контексті вирішення завдання нашого дослідження.

Констатуємо, що загалом у магістрантів наявне позитивне ставлення до важливості формування управлінської культури й водночас нерозуміння шляхів зазначеного формування.

У процесі проведених нами узагальнень науково-педагогічної літератури й результатів констатувального експерименту нами було визначено **проблемне поле формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту в процесі фахової підготовки:**

1) необхідність підготовки менеджерів із високим рівнем управлінської культури, що є запорукою ефективної управлінської поведінки, але разом із тим недостатнє врахування цього при навчанні в магістратурі;

2) недостатня розробленість технологій формування управлінської

культури, що враховують можливості навчальних дисциплін фахового (професійно-практичного циклу) та виробничої практики на підприємствах різних форм власності;

3) недосконалість форм і методів організації наукової роботи магістрантів, яка спрямована на формування управлінської культури;

4) відсутність у низки магістрантів інтересу до управлінської культури як педагогічного феномену, відповідного рівня мотивації та окреслення перспектив управлінської діяльності, наслідком чого не всі молоді менеджери виконують управлінські функційні обов'язки без помилок, якісно, організовано та ефективно.

Отже, результати констатувального експерименту й виділене нами проблемне поле формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту стало підставою для обґрунтування та розроблення відповідної технології. Для того, щоб довести, що саме розроблення такої технології може ефективно вирішити поставлену проблему, нами було здійснено статистичне прогнозування. Зазвичай уважають, що прогноз – це заснований на спеціальному дослідженні висновок про майбутній розвиток, а також результати діяльності. У роботі ми *використали метод прогнозування за допомогою кривих зростання (поліном першого ступеня).* Доведено, що за традиційних умов організації освітнього процесу рівень управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту може відрізнятися від зафіксованої, але ця різниця не буде статистично значущою.

1. Аналіз психолого-педагогічної літератури та результатів дисертаційних робіт, власний досвід фахової підготовки майбутніх магістрів із менеджменту, а також вивчення думок науково-педагогічних працівників, дозволили нам обґрунтувати й розробити критерії управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту: когнітивний, особистісно-творчий і технологічний, а також описати їхні показники (високий, середній, низький). Виділені критерії відповідають рекомендаціям Європейського парламенту та Ради ЄС щодо ключових компетентностей для навчання впродовж життя

(2018 р.).

2. На початку констатувального експерименту ми відібрали контрольну та експериментальну групи, які є рівноцінними за показниками критеріїв. Установлено, що більшість магістрантів мають середній і низький рівень показників. Більшість магістрантів недостатньо розуміють роль і значення різних напрямів управлінської діяльності, а також управлінських умінь. У них наявні несистемні знання у сфері управлінської діяльності, що не дозволяє їм оригінально мислити, приймати креативні рішення, інноваційно діяти.

Майбутні магістри з менеджменту мають певний інтерес до пізнання управлінської діяльності на підставі особистісних потреб, але не всі розуміють значущість роботи на посадах середнього та вищого рівнів управління в установах та організаціях, недостатньо розуміють специфіку, норми й правила зазначеної діяльності.

Вони переважно задоволені власною професійною діяльністю, але не прагнуть досягти в ній вагомих результатів, успіхів, недостатньо поділяють цінності управлінської культури. Магістранти недостатньо самостійні у виборі професійних завдань, не наполегливі в подоланні труднощів при роботі з ними, не завжди надають допомогу іншим, хоча переважно здатні узгоджувати власні дії в процесі роботи з іншими людьми. Вони недостатньо активні в самоствердженні, саморозвитку, мають адекватну професійну самооцінку, але не мають потреби в постійному самовдосконаленні.

Майбутні менеджери усвідомлюють власний емоційний стан, більшість із них має самоповагу й упевненість. Вони вміють долати труднощі, але не завжди раціонально, недостатньо стійкі до стресів. У них переважно оптимістичний настрій, але слабка ініціативність та налаштованість на позитивний результат. Магістранти не мають яскраво вираженого індивідуального стилю управління. Майбутні магістри недостатньо добре розуміють творчий характер управлінської діяльності, не сприяють інноваціям, уміють розв’язувати професійні завдання, але виключно

стандартного виду.

Респонденти не завжди самостійні у виборі професійних завдань, не наполегливі в подоланні труднощів для їх вирішення. Магістранти недостатньо активні в самовдосконаленні (бажання бути не гірше за інших, прагнення до лідерства, саморозвитку), переважно можуть співвідносити результати діяльності з її метою та контролювати власну роботу. Не всі мають внутрішню потребу виконувати роботу якісно.

3. У результаті дослідження доведено статистично значущу кореляцію між обраними компонентами управлінської культури, подано ідеальну та реальну моделі управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту. Окрім аналізу зазначених вище критеріїв, для нас особливе значення мала інформація про інші вагомі аспекти процесу формування управлінської культури майбутніх магістрантів з менеджменту в процесі фахової підготовки.

У результаті опитування різних категорій респондентів представлено розуміння сутності та характеристик управлінської культури менеджерів, форм її формування (оновлення змісту низки фахових дисциплін, відкриття на базі університеті центру розвитку компетентностей, проведення тренінгів, семінарів, ділових ігор, оновлення змісту переддипломної виробничої практики).

Установлено, що формування управлінської культури магістрантів має ґрунтуватися на принципах студентоцентризму та індивідуально-особистісного підходу, реалізовуватися через дослідницьке та практико зорієнтоване навчання.

Аналіз результатів констатувального експерименту дозволив нам також представити проблемне поле дослідження й довести за допомогою методу прогнозування (використання кривих зростання), що за традиційних умов реалізації освітнього процесу прогнозований рівень управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту може відрізнятися від зафіксованого, але ця різниця не буде статистично значущою. Відтак, є необхідність у

науковому обґрунтуванні, розробленні та експериментальній перевірці технології формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту в процесі фахової підготовки.

Висновки до розділу 1

Аналіз наукових результатів, отриманих у першому розділі, визначатиме стратегію й тактику нашої подальшої дослідницької роботи.

1. Аналіз наукових джерел, у яких розкрито сутність управлінської культури як міждисциплінарного феномену, дозволив установити, що науковці неоднаково ставляться до визначення управлінської культури, розуміючи під нею динамічне системне утворення, характеристику особистості, творчу діяльність, сукупність теоретичних знань і практичних умінь тощо. З'ясовано, що в сучасній педагогічній науці спостерігається обмеженість досліджень з формування в майбутніх менеджерів або взагалі студентів економічних спеціальностей управлінської культури. Предметом наукових розвідок найчастіше є окремі компетентності менеджерів, які можна вважати складниками більш широкого поняття – управлінської культури. Попередні дослідження реалізовано переважно в межах освітнього ступеня „бакалавр", що не враховує специфіку та широкі можливості магістерських програм.

2. Нами запропоновано авторське бачення поняття „управлінська культура менеджера", під яким розуміється динамічне, інтегративне, особистісне утворення, яке акумулює сукупність теоретичних знань, практичних умінь володіння технологіями управління і творчими креативними якостями, зорієнтованими на високу професійну готовність майбутніх менеджерів до відповідальної та ініціативної управлінської діяльності.

3. Унаслідок наукового пошуку встановлено, що структура

управлінської культури магістра менеджера включає три основні компоненти: когнітивний, особистісно-креативний і технологічний. Складовою частиною когнітивного компонента є управлінські вміння, які в дослідженні постають як сформована в процесі навчання і практичній діяльності здатність менеджера коректувати суспільну та індивідуальну свідомість і поведінку інших людей, яка заснована на творчому використанні професійних знань, форм і методів управління, що застосовуються в різних напрямах управлінської діяльності і враховують їхню специфіку. Виходячи із методологічного принципу єдності особистості і діяльності, нами виділено особистісно-креативний компонент управлінської культури менеджера, який містить вимоги до розвитку різних характеристик і властивостей особистості (професійно важливі управлінські якості, необхідні менеджеру; креативність, яка слугує узагальнювальною характеристикою менеджера як суб'єкта творчого управління; індивідуальний стиль управлінської діяльності як характеристика творчого потенціалу менеджера). Технологічний компонент управлінської культури передбачає розуміння магістрантами практичного значення технологій менеджменту та їх змісту, основних властивостей і характеристик управлінських технологій. Майбутній менеджер повинен розбиратися в типології технологій, уміти проектувати найбільш раціональні технології, володіти інструментарієм комп'ютерних програм розробки технологій менеджменту.

4. Обґрунтовано та розроблено критерії управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту: когнітивний, технологічний та особистісно-творчий, а також описано їхні показники (високий, середній, низький). Установлено, що більшість магістрантів мають середній і низький рівень показників. Доведено статистично значущу кореляцію між обраними компонентами управлінської культури, подано ідеальну та реальну моделі управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту. У результаті опитування різних категорій респондентів (науково-педагогічні працівники, менеджери-практики) з'ясовано розуміння сутності та характеристик

управлінської культури менеджерів, форм її формування (оновлення змісту низки навчальних дисциплін, відкриття на базі університету центру розвитку компетентностей, проведення інтерактивних заходів (тренінгів, семінарів, ділових ігор тощо), оновлення змісту виробничої практики та науково-дослідної роботи).

Установлено, що формування управлінської культури магістрантів має ґрунтуватися на принципах студентоцентризму та індивідуально-особистісного підходу, а також реалізовуватися через дослідницьке та практико зорієнтоване навчання.

5. Аналіз результатів констатувального експерименту дозволив нам представити проблемне поле дослідження й довести за допомогою методу прогнозування (використання кривих зростання), що за традиційних умов реалізації освітнього процесу прогнозований рівень управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту може відрізнятися від зафіксованого, але ця різниця не буде статистично значущою. Відтак, є необхідність у науковому обґрунтуванні, розробленні та експериментальній перевірці педагогічної технології формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту в процесі фахової підготовки.

Матеріали, які ввійшли до розділу, опубліковано автором у наукових статтях і матеріалах конференцій: [30; 33; 35; 36; 40 – 42; 45].

РОЗДІЛ 2
НАУКОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА ПЕДАГОГІЧНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНІХ МАГІСТРІВ ІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРОЦЕСІ ФАХОВОЇ ПІДГОТОВКИ

2.1. Змістова характеристика педагогічної технології формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту в процесі фахової підготовки

У першому розділі дисертаційної роботи обґрунтовано, що ефективність формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту певною мірою залежить від того, наскільки це завдання співвідноситься з метою, формами, методами та прийомами реалізації фахової підготовки магістрантів. Тому подальшим логічними кроком стало наукове обґрунтування та теоретична розробка відповідної педагогічної технології, що дозволяє здійснювати формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту в процесі фахової підготовки.

У нашій дослідницькій роботи ми орієнтувалися на основні теоретичні положення: використання педагогічної технології в процесі фахової підготовки базується на позитивному науковому досвіді відомих учених, їхнього бачення організації та реалізації професійної підготовки студентів (В. Стрельніков [197; 198], С. Харченко [153; 209; 210], С. Сисоєва [189], А. Хуторськой [214], Н. Волкова [24; 25], І. Підласий [157; 158], М. Кларін [87], І. Прокопенко, В. Євдокимов [170], В. Беспалько [13] та ін.); структура педагогічної технології співвідноситься із завданнями певної дослідницької роботи (В. Сластьонін [193], Б. Лихачов [118], І. Зязюн [79; 80], В. Докучаєва [64], В. Паламарчук [147]); технологія відповідає таким критеріям, як відтворюваність, результативність, керованість, цілісність, відкритість,

стабільність (В. Прошкін [172], О. Набока [133; 134], Т. Поясок [169], Т. Коваль [92], О. Романовський [182], Т. Колбіна [95], Н. Батечко [11], І. Гавриш [27], Л. Петришин [154; 155], Л. Нечепоренко [138] та ін.).

Перед тим, як перейти до розробки педагогічної технології, уважаємо за необхідне представити **концепцію дослідження**. Відомо, що концепція (лат. *conceptio* – розуміння) – це система поглядів, те або те розуміння явищ і процесів; єдиний, визначальний задум [1]. У нашій роботі під концепцією ми розуміємо сукупність теоретичних положень, які ґрунтуються на вихідних передумовах і методологічних засадах педагогічного дослідження, що задають вектор подальшого вибору науково обґрунтованих педагогічних ідей та напрямів їх реалізації.

Перше концептуальне положення полягає в тому, що динамічні перетворення, які відбуваються в економічній, політичній, соціальній сферах нашої країни загалом й у сфері економічної освіти зокрема висувають підвищенні вимоги до професійних якостей майбутнього менеджера. Серед них найважливіше місце посідають навички взаємодії, лідерства, командної роботи, обґрунтування управлінських рішень, відкритості до нових знань та критичного мислення, уміння володіти дієвими інструментами мотивування персоналу організації та регулювання міжособистісних взаємин, здійснення ефективних комунікацій у різних сферах діяльності організації тощо. На освітньому рівні магістра такі вимоги трансформуються в необхідність формування в майбутніх менеджерів управлінської культури, що є складником загальнолюдської культури й певною формою застосування культурних цінностей в управлінській галузі.

У другому концептуальному положенні акцентовано увагу на тому, що управлінську культуру менеджера варто розглядати як складний і багатоаспектний феномен, який відображає інтерактивні новоутворення особистості; динамічну характеристику особистості, що відрізняється постійним розвитком, трансформацією професійної готовності в практичний управлінський досвід; творчу діяльність, що відображає креативність

особистості менеджера як найважливішу професійну якість; сукупність теоретичних знань і практичних умінь, оволодіння якими в процесі навчання в магістратурі закладає основу формування професіонала-менеджера. Відтак, за своїм змістом управлінська культура корелює з успішністю менеджера в контексті реалізації процесу управління, здійснення управлінської праці, координації вимог, що зумовлені визначеними нормами та принципами загальнолюдської моралі, права, етики, а також естетики.

За третьою концептуальною ідеєю структура управлінської культури магістра менеджера включає три основні компоненти: когнітивний, особистісно-креативний і технологічний. Основу когнітивного компонента становлять науково-теоретичні знання, що відображають тенденції актуалізації інноваційної управлінської діяльності й інноваційного характеру розвитку економіки. Складовою частиною технологічного компонента є управлінські вміння, які в дослідженні розглядаються як набута менеджером здібність впливати на індивідуальну й суспільну свідомість, поведінку підлеглих та колег, що заснована на актуалізації професійних знань, творчому використанні форм і методів управління, які застосовуються в умовах розпоряджень, що йдуть від реальних виробничих завдань і особливостей напрямів управлінської діяльності. Виходячи із методологічного принципу єдності особистості і діяльності, нами виділено особистісно-креативний компонент управлінської культури менеджера, який містить вимоги до розвитку різних характеристик і властивостей особистості.

Четверте концептуальне положення полягає в тому, що формування управлінської культури майбутніх менеджерів (що є запорукою ефективної управлінської поведінки) потребує створення спеціального університетського середовища, що має враховувати широкі можливості навчальних дисциплін фахового (професійно-практичного) циклу, виробничої практики на підприємствах різних форм власності, а також інноваційних форм і методів науково-дослідної роботи студентів.

У нашому дослідженні ми ґрунтуємося на науковій позиції

Н. Волкової, яка доводить, що вибір технології в педагогічних дослідженнях зумовлений тим, що технологічність освітнього процесу забезпечує якість освіти, оскільки намагається відповісти на запитання, яким чином краще здійснювати освітню діяльність [24, с. 108].

Разом із тим зазначимо, що поняття „технологія” раніше використовували виключно в контексті техніки та виробничої сфери. У наші дні це поняття поширено в різних наукових галузях життєдіяльності та життєтворчості людини, зокрема педагогічній („соціально-педагогічна технологія”, „педагогічна технологія”, „технологія освітнього процесу”, „технологія навчання”, „технологія виховання” тощо).

Як слушно зазначає С. Сисоєва, „…основна ідея технологізації освітнього процесу полягає в тому, щоб перетворити педагогічний процес в освітній установі на цілеспрямований процес діяльності всіх її суб’єктів” [189, с. 127]. Орієнтуючись на цю позицію, будемо вважати, що педагогічна технологія, яку ми розробляємо, пов’язана з освітнім процесом у контексті взаємодії викладача і магістранта – майбутнього менеджера.

Найголовніші підходи до окреслення сутності сучасної педагогічної технології представлено нижче (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні наукові підходи до окреслення сутності педагогічної технології

Трактування педагогічної технології	Дослідник
Сфера знань, що включає методи, засоби навчання і теорію їх використання для досягнення цілей освіти	В. Беспалько [13], М. Кларін [87]
Діяльність, порядок і послідовність, системна сукупність і порядок функціонування всіх особистісних, інструментальних і методологічних засобів, що використовуються для досягнення педагогічних цілей	В. Сластьонін [193], Н. Кузьміна [113; 124]
Опис процесу досягнення запланованих результатів навчання	І. Волков [23], І. Зимня [152]
Продумана в усіх деталях модель спільної педагогічної діяльності з проектування, організації та проведення освітнього процесу із забезпеченням комфортних умов для учнів і вчителів	В. Монахов [128], О. Ельбрехт [68]

Продовження табл. 2.1

Упорядкована система дій, операцій і процедур, що інструментально забезпечують досягнення передбачуваного результату в умовах освітнього процесу	І. Прокопенко, В. Євдокимов [171], І. Підласий [157; 158]
Комплексна інтегративна система, що містить чимало впорядкованих операцій і дій, які забезпечують педагогічне цілепокладання, змістовні, інформаційно-предметні та процесуальні аспекти, спрямовані на засвоєння систематизованих знань, надбання професійних умінь формування особистісних якостей студентів, задані цілями навчання	О. Антонова [8], О. Дубасенюк [65]
Знання (організовані у формі приписів), смислова структура яких спрямована на продукт діяльності, а самі вони побудовані таким чином, щоб забезпечити організацію діяльності суб'єктів виховного процесу	І. Бех [14]
Педагогічна діяльність, яка максимально реалізує в собі закони навчання, виховання та розвитку особистості, і тому забезпечує її кінцеві результати	О. Падалка [141]
Організація освітнього процесу, за якої неможлива неучасть школяра у колективному взаємодоповнювальному, заснованому на взаємодії всіх його учасників процесі навчального пізнання	О. Пометун, І. Піроженко [166], В. Паламарчук [147]
Технологія, що забезпечує перетворення педагогічного процесу в освітній установі на цілеспрямовану діяльність усіх його суб'єктів	Енциклопедія освіти (за ред. В. Кременя) [69]

Аналізуючи дані таблиці, підтримуємо позицію, що зв'язок терміна „технологія" з педагогікою викликав тривалі дискусії, у результаті яких з'явилася низка загальних однотипних визначень [57]. Дійсно, учені розуміють під технологією сукупність (упорядкованість) дій, процедур, операцій, прийомів, форм, методів, які використовують для реалізації мети дослідження. Доволі часто педагогічну технологію представляють як засіб реалізації змісту навчання або сукупність методичних і процесуальних дій педагога, спрямованих на підвищення якості процесу професійної підготовки.

У нашому дослідженні ми орієнтуємося на дані українського

педагогічного словника, де вказано, що під педагогічною технологією (д.-гр. *techne* – мистецтво, майстерність, уміння; *logos* – слово, учення) розуміють сукупність, спеціальний набір форм, методів, способів, прийомів навчання та виховних засобів, системно використовуваних в освітньому процесі, на основі декларованих психолого-педагогічних установ. Крім того, педагогічну технологію розуміють як один із основних засобів дії на процеси розвитку, навчання та виховання в навчальному закладі [46].

С. Сисоєва розглядає педагогічну технологію на загальнопедагогічному (дидактичному), частково-методичному (предметному) та локальному рівнях (методи, прийоми) [189, с. 129]. У нашому дослідженні ми орієнтуємося на останній рівень, адже саме він спрямований на досягнення мети наукової роботи через розроблення таких форм і методів професійної підготовки магістрів, що максимально сприятимуть формуванню управлінської культури. У цьому контексті ми поділяємо думку І. Зязюна, який зазначає, що технологія відповідає на запитання: „Як зробити?”, „З чого і якими засобами?” [79, с. 24; 81]. Крім того, орієнтуємося на науковий підхід С. Гончаренка про те, що технологія в загальному розумінні – це системний метод створення, застосування й визначення всього процесу навчання і засвоєння знань, з урахуванням технічних і людських ресурсів та їх взаємодії, який ставить своїм завданням оптимізацію освіти [46, с. 334].

Відтак, ми маємо глибоке переконання, що саме педагогічна технологія як інструментарій або засіб дозволяє посилювати індивідуальний підхід у навчанні, розвивати креативні якості майбутніх менеджерів, спираючись на їхню спроможність до самостійної роботи, використовувати інтерактивні форми та методи навчання, дидактичні ігри, дискусії, здійснювати моделювання ситуацій практичної діяльності. **Тому саме педагогічну технологію ми пов’язуємо з інноваційним підходом вирішення проблем професійної підготовки, зокрема з формування управлінської культури.**

Беручи до уваги теоретико-методологічні засади досліджень знаних науковців у контексті технологічного підходу ([11; 25; 27; 109; 154; 155;

159;190; 215 та ін.]), розкриємо принципи застосування педагогічної технології в освітньому процесі:

- результативності як механізму відображення досягнення мети дослідження або освітнього процесу;
- системності як цілісності взаємозв'язків змісту, форм, методів і прийомів здійснення освітнього процесу, отже, технологія має всі ознаки системи;
- цільової спрямованості (концептуальності) як орієнтації на певних теоретичних положеннях, що представляють шляхи реалізації мети дослідження;
- керованості як можливості управління, діагностики та корекції технології на різних етапах її впровадження в процес університетської підготовки майбутніх менеджерів;
- модернізації змісту технології як інструментарію підвищення її якості залежно від проміжних результатів;
- відтворюваності як можливості використання цієї технології в типових або незначно змінених умовах;
- ефективності як індикатора якості використання в освітньому процесі педагогічної технології порівняно з іншими засобами та ін.

Розкриємо також особливості побудови педагогічної технології ([41; 93; 96; 125; 158; 183 та ін.]):

1. Зазвичай технологія представляється у взаємозв'язку складників (компонентів).

2. Технологія має характеристики, що можуть бути якісно та кількісно описані.

3. Специфіка зв'язків між складниками технології відображає її структуру як форму реалізації.

4. Технології керовані, крім того, можуть бути й самокерованими.

5. Технології є динамічними.

6. Кожну технологію можна представити за допомогою різних засобів.

У процесі створення педагогічної технології формування управлінської культури майбутніх менеджерів ми будемо орієнтуватися саме на ці особливості так само, як і під час перевірки ефективності її функціонування.

Отже, основоположним напрямом наукового пізнання в проблемі професійної підготовки майбутніх магістрів із менеджменту ми визначаємо технологічний підхід, тому будемо розглядати предмет нашого дослідження як педагогічну технологію, виявивши її складники, а також указавши напрями впровадження технології в процес університетської підготовки майбутніх менеджерів.

Технологічний підхід орієнтує на дослідження процесу формування управлінської культури як певної цілісності, що є сукупністю компонентів, взаємодія яких породжує нові, інтеграційні якості, що утворюють її та не є механічною сумою. Технологічний підхід ми розглядаємо як стратегічний, водночас уважаємо обґрунтованим застосовувати до нього й інші відомі наукові підходи, які є ефективними для вирішення завдань нашого дослідження.

Розкриємо далі **логіку побудови педагогічної технології.** Почнемо із мети, що конкретизується в завданнях та ґрунтується на теоретико-методологічних засадах дослідження. Далі – зміст як основа нашої педагогічної технології, форми, методи і прийоми як її процесуальні засади. Важливе місце відводиться рефлексії та корекції педагогічної технології на різних етапах її впровадження, а також оцінюванню (діагностиці) кінцевих результатів, що мають співвідноситися із метою (див. рис. 2.1).

Крім того, у процесі здійснення завдань дослідження варто окреслити етапи технологічного процесу формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту. Для цього важливо теоретично довести необхідність використання педагогічної технології на різних етапах університетської підготовки майбутніх менеджерів, а також представити відповідну сукупність форм і методів.

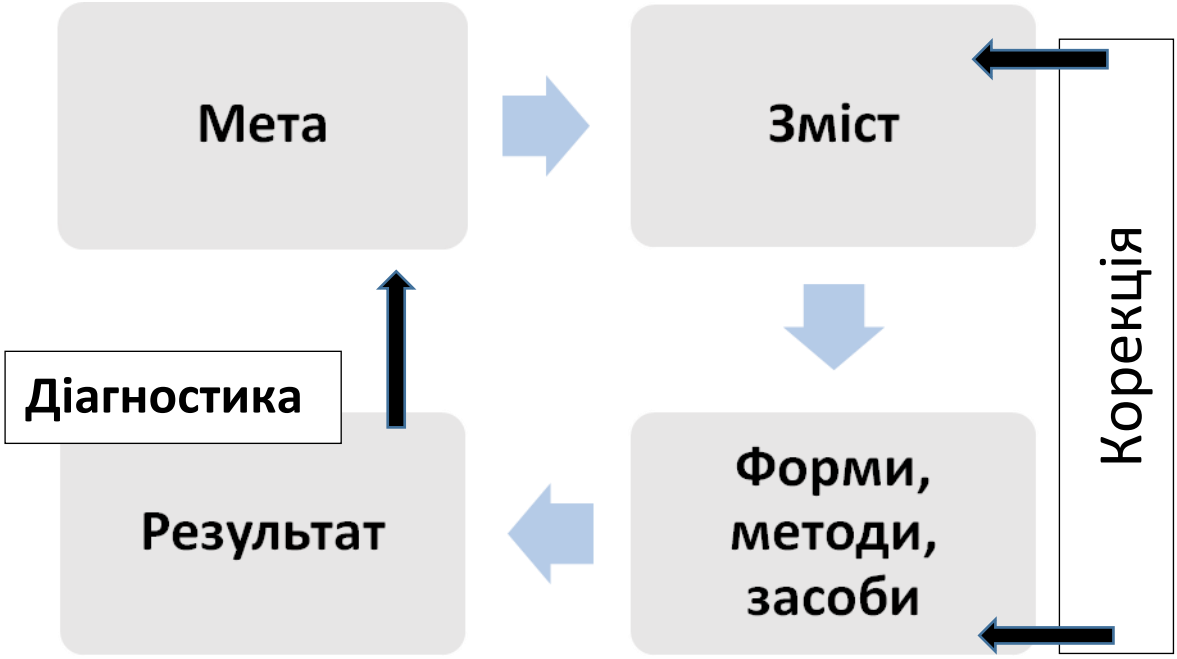


Рис. 2.1. Логіка побудови педагогічної технології

Отже, у нашому дослідженні під **педагогічною технологією формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту** ми розуміємо взаємопов'язану динамічну та гнучку сукупність форм, методів, засобів освітнього процесу, об'єднаних спільною метою функціонування та єдністю реалізації, що є запорукою формування управлінської культури майбутніх менеджерів в умовах підвищення ефективності освітнього процесу, що гарантує досягнення кінцевого результату дослідження.

Переваги педагогічної технології полягають у тому, що її структура може бути і самостійно розроблена відповідно до мети та завдань дослідження, і модернізована, ураховуючи специфіку дослідницької роботи. Педагогічну технологію формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту представимо як чотири взаємопов'язані блоки: *цільовий, теоретико-методологічний, організаційно-змістовий* та *діагностико-результативний*. Інноваційність авторської педагогічної технології відображається в інтерпретації та модифікації вже розроблених форм, методів і засобів через призму університетської підготовки майбутніх менеджерів.

Виділимо вимоги до розроблення педагогічної технології:

• розвивати в майбутніх магістрів із менеджменту компетентності, необхідні для ефективної професійної діяльності;

• прищеплювати бажання здобуття знань про управлінську культуру як особистісно-професійну властивість;

• розвивати бажання до творчого самовираження та самореалізації при навчанні в умовах, зорієнтованих на формування управлінської культури;

• сприяти розвитку мотивації до формування управлінської культури в процесі фахової підготовки;

• формувати в майбутніх менеджерів яскраво виражену позицію щодо управлінської культури як інтегративної якості особистості та ін.

У процесі обґрунтування та розробки педагогічної технології ми виділили завдання до науково-педагогічних працівників як організаторів професійної підготовки магістрантів-менеджерів:

• ініціювальне (розробка концепції підготовки майбутніх магістрів із менеджменту, визначення пріоритетних напрямів упровадження технології);

• інформаційне (реалізація низки заходів для опанування повної інформації з проблеми формування управлінської культури, інформації про можливості університетської освіти щодо формування зазначеної культури, забезпечення доступу до репозиторіїв, баз даних, бібліотечних фондів тощо);

• організаційне (створення умов реалізації різних складників технології);

• стимулювальне (створення системи моральної й матеріальної підтримки магістрантів і науково-педагогічних працівників, що включає організацію та проведення заходів наукової конкуренції, виставок, презентацій та ін.);

• рефлексивне (експертна оцінка особистісного вивищення магістрантів у контексті реалізації завдань дослідження; аналіз стану та перспектив упровадження педагогічної технології).

Відтак, представивши низку вимог, на яких будується обґрунтування

педагогічної технології, перейдемо до розроблення. Ми плануємо враховувати її зміст відповідно до змісту професійної підготовки, економічних реалій сьогодення, соціального запиту, використання ідей фундаменталізму, науковості, цілісності, ціннісних орієнтацій особистості, єдності інтелектуальної та емоційної сфер майбутнього менеджера тощо.

Орієнтиром для розроблення технології стали також труднощі, зафіксовані під час констатувального експерименту, зокрема відсутність у низки магістрантів інтересу до управлінської культури як педагогічного феномену, відповідного рівня мотивації та окреслення перспектив управлінської діяльності. Як наслідок цього, не всі молоді менеджери виконують управлінські функційні обов’язки без помилок, якісно, організовано та ефективно.

У нашому дослідженні ми також орієнтуємося на такі вимоги, зафіксовані в процесі реалізації констатувального експерименту: інформальна освіта та самовдосконалення майбутніх магістрів; зацікавленість креативною працею; ставлення до сутності і змісту управлінської культури як сучасного педагогічного феномену; розуміння та використання позитивного досвіду фахівців із менеджменту, які мають високий рівень розвитку управлінської культури, що дозволяє якісно реалізовувати себе в умовах соціально-економічних негараздів та емоційної невизначеності. Графічна модель розробленої нами технології представлена в додатку Д.

Почнемо із **цільового блоку** педагогічної технології. Погоджуємося, що мета як наукове поняття є передбаченням у свідомості суб’єкта результату, на досягнення якого спрямована діяльність [1]. Як слушно зазначає С. Харченко, мета є центральним стрижнем педагогічної категорії, яка пов’язує воєдино всі основні компоненти освітнього процесу та значною мірою детермінує його результати [209, с. 225].

У педагогічній технології мета є уявним, прогнозованим уявленням про результат освітнього процесу, компетентності, стан особистості, що

формується. Саме мета впливає на напрями розвитку процесу професійної підготовки, слугує еталоном оцінювання результатів. Тому від мети залежать усі інші блоки педагогічної технології. Це твердження виходить із того, що мета є системоутворювальним компонентом педагогічної технології, а ще й провідною ланкою професійної підготовки.

Зазначене твердження перегукується із науковою позицією С. Харченка, що формулювання мети повною мірою відображає її системоутворювальний характер. Вона є орієнтиром у побудові інших компонентів технології [209, с. 225]. Уважаємо, що цільовий блок має функції: цілепокладальну (конкретизація мети в певних завданнях) та діагностично-прогностичну (оцінювання, діагностика та корекція результатів процесу формування управлінської культури магістрантів). Зазначене вище дозволяє перейти до з'ясування мети та завдань педагогічної технології.

Загальною **метою** цього процесу визначено: формування управлінської культури майбутніх магістрантів із менеджменту в процесі фахової підготовки. Відповідно до мети нами подано такі **завдання:** визначити сукупність форм і методів університетської підготовки магістрантів; актуалізувати їхні потреби в самопізнанні й самовдосконаленні; сформувати мотивацію магістрантів; розвивати суб'єкт-об'єктні відносини, що передбачають наявність високого рівня активності при реалізації мети дослідження.

Ми переконані, що якість педагогічної технології можна оцінити через досягнуті результати, які корелюють із поставленою метою. Тому рівень такої кореляції є орієнтиром ефективності педагогічного дослідження.

Розробка технології формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту базується на низці **методологічних підходів,** що належать до **теоретико-методологічного блоку**:

- ***системний,*** що характеризує цілісність педагогічного процесу, установлює зв'язки між суб'єктами педагогічної діяльності. У межах системного підходу технологія розуміється як педагогічна система, тобто

певна цілісність, що є сукупністю складників. Їхня взаємодія породжує нові інтеграційні якості, що не є механічною сумою. Системний підхід у нашому дослідженні важливий, водночас ми впевнені в необхідності використання інших наукових підходів. Низка підходів у сукупності слугує гарантом ефективного вирішення проблеми формування управлінської культури;

- ***компетентнісний***, спрямовує університетську підготовку магістрантів із менеджменту на досягнення результатів – загальних і фахових компетентностей. У контексті завдань нашого дослідження наведемо приклад компетентностей, що подано в освітньо-професійній програмі „Менеджмент (адміністративний менеджмент)” ДВНЗ „Донбаський державний педагогічний університет” щодо формування управлінської культури: ЗК 1, ЗК 6, ФК 12, ПРН 32, ПРН 40. Ми маємо глибоке переконання, що компетентнісний підхід дає можливість розглядати управлінську культуру майбутніх магістрів із менеджменту як вагомий результат фахової підготовки, охоплювати зміст навчальних дисциплін, відображатися на різних етапах професійної підготовки тощо;
- ***діяльнісний,*** пов’язує університетську підготовку до майбутньої професійної діяльності магістрантів (відповідно до Класифікатора професій ДК 003:2010 – менеджер (управитель) підприємств, установ, організацій та їх підрозділів; менеджер (управитель) з адміністративної діяльності [88]), а також запитами сьогодення. Зазначимо, що орієнтиром університетської підготовки є творчо та професійно спрямована діяльність магістрантів;
- ***особистісно зорієнтований,*** спрямовує викладачів на здійснення університетської підготовки магістрантів, що враховує їхню індивідуальність, самобутність і неповторність на основі загальнолюдських цінностей. Ставлення до особистості з боку викладачів відбувається в контексті особливостей, інтересів, здібностей особи. Важливе значення має формування унікальних особистісних якостей майбутніх магістрів. Зазначений підхід перегукується із студентоцентрованим підходом. В основу такого підходу покладено ідею максимального забезпечення студентами

їхніх шансів отримати гарне місце на ринку праці, підвищення їхньої „вартості” в працедавців, задоволення тим самим актуальних потреб останніх (відповідно до проекту „Гармонізація освітянських структур у Європі” – Tuning educational structures in Europe) [178, с. 16]. Значущість ідеї студентоцентрованого навчання окреслено також на Конференції Міністрів освіти Європейського простору вищої освіти (24 – 25 травня 2018 р., м. Париж, Франція). Зазначено, що розвиток вищої освіти передбачає подальше повне запровадження студентоцентрованого навчання та відкритої освіти в контексті навчання впродовж життя. Освітні програми, що пропонують різноманітні методи навчання та гнучке навчання, можуть сприяти соціальній мобільності та постійному професійному розвитку, надавати можливість отримати доступ до вищої освіти та завершити її на будь-якому етапі свого життя [100];

- ***гуманістичний,*** орієнтує на формування цілісної особистості майбутнього магістра із менеджменту, спроможної до самореалізації, розуміння внутрішнього світу людини як цінності. Реалізація гуманістичного підходу вимагає від педагогів не тільки доброго та гуманного ставлення, але й поваги до особистості (індивідуальних особливостей, прагнень, думок) та сприяння її гармонійному розвитку [73, с. 148];
- ***культурологічний,*** пов’язує освіту та культуру, зокрема, ураховує при організації та реалізації освітнього процесу специфіку розвитку матеріальної та духовної культури цивілізацій, етносів, націй у конкретно-історичному періоді, їхні взаємозв’язки та взаємовпливи. Основним змістом професійної культури менеджера є здатність до інформальної освіти, самовиховання, саморозвитку, свідомого сприйняття соціокультурних цінностей та творчої самореалізації.

Концепція формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту ґрунтується на низці **закономірностей**: відповідність змісту, форм, методів і прийомів професійної підготовки соціально-економічними запитам та викликам сьогодення, здобуткам національної та світової науки і

культури; єдність мети та результатів освітнього процесу; відповідність педагогічної технології меті та завданням дослідження; взаємозв'язок обсягу та змісту університетської підготовки майбутніх магістрів із менеджменту.

Перейдемо далі до опису **принципів** реалізації педагогічної технології з урахуванням особливостей професійної підготовки майбутніх менеджерів. Зазначені принципи є системоутворювальними чинниками університетської підготовки, що представляють напрям діяльності науково-педагогічних працівників, зокрема в умовах взаємодії з магістрантами. Представимо ці принципи як вимоги (правила), відповідно до яких викладач здійснює професійну діяльність:

1) науковості (урахування в змісті освітньо-професійних програм сучасних наукових теорій, ідей та поглядів);

2) міждисциплінарності (забезпечення формування управлінської культури через створення інтегрованих навчальних курсів, проведення окремих інтегрованих занять; інтенсифікація освітнього процесу, поглиблення взаємозв'язків між навчальними дисциплінами, пошук спільного інтегрованого змісту);

3) інтеграції навчальної та науково-дослідної роботи магістрантів (організація навчання, заснованого на дослідженнях);

4) доступності й посильності (добір форм і методів професійної підготовки майбутніх магістрів відповідно до вікових та індивідуальних особливостей магістрантів; можливість модернізації змісту професійної підготовки відповідно до завдань дослідження);

5) наступності та перспективності (підготовка магістрантів з опорою на досвід, отриманий під час проходження виробничої практики, що є основою подальшого професійного самовдосконалення);

6) практичної (професійної) спрямованості (формування компетентностей магістрантів корелює з вимогами майбутньої професійної діяльності);

7) неперервності (поєднання аудиторної, позааудиторної групової та

індивідуальної роботи магістрантів, а також виробничої практики);

8) наочності (використання цифрових технологій задля унаочнення, оптимізації освітнього процесу);

9) гуманізації та гуманітаризації (процес професійної підготовки спрямований на розвиток особистості кожного майбутнього менеджера, відтак, педагогічна технологія базується на твердженні, що людина – найвища цінність сучасного суспільства);

10) діалогічної взаємодії суб'єктів і об'єктів освітнього процесу (залучення магістрантів до спільної наукової, методичної та інших видів університетської діяльності в умовах поваги та взаєморозуміння).

Зазначимо також, що в теоретико-методологічний блок входять концептуальні положення дослідження, які ми вважаємо **сучасними парадигмами університетської освіти**.

Виділені цільовий та теоретико-методологічні блоки дозволили нам підійти до обґрунтування **організаційно-змістового блоку реалізації педагогічної технології формування управлінської культури**, зокрема, до вибору змісту, форм, методів і прийомів університетської підготовки майбутніх магістрів із менеджменту.

На нашу думку, серед найважливіших компонентів педагогічної технології є **зміст,** що передбачає наявність конкретних підстав, ідей, принципів і правил, що визначають і окреслюють професійну підготовку магістрантів-менеджерів та забезпечують наукові підходи до розроблення змісту технології відповідно до мети дослідження.

Розробку змістового компонента педагогічної технології ми починаємо з характеристики особливостей управлінської культури сучасного менеджера. Саме такі особливості, на нашу думку, дозволяють виділити найбільш значущі напрями:

- світоглядні передумови формування управлінської культури як міждисциплінарного педагогічного феномену;
- історико-педагогічні витоки підготовки менеджерів у ЗВО;

становлення та розвиток економічної освіти Україні (зокрема історико-педагогічні дослідження за регіональною ознакою);

- порівняльно-педагогічний аналіз університетської підготовки менеджерів у зарубіжних країнах;
- використання інтерактивних технологій у процесі професійної підготовки майбутніх магістрів із менеджменту;
- організація науково-дослідної роботи магістрантів економічних спеціальностей.

Ці напрями, своєю чергою, і становлять організаційно-змістовий блок педагогічної технології, який ми розробляємо. Важливою умовою розроблення організаційно-змістового блоку педагогічної технології є попередня діагностика сформованості в майбутніх магістрів із менеджменту управлінської культури. Реальний стан зазначеного процесу подано в підрозділі 1.3 дисертації. На основі виділеного нами проблемного поля дослідження ми й здійснюємо розробку організаційно-змістового блоку технології.

У цьому контексті ми говоримо про розроблення модернізованого змісту навчальних дисциплін, який мають засвоїти магістранти, збагаченні наявних і розробленні інноваційних форм, методів і прийомів освітнього процесу тощо.

Констатувальний експеримент дозволив установити, що зміст навчання, спрямований на формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту, фактично не представлено в змісті навчальних дисциплін освітньо-професійного рівня „магістр”, він має фрагментарний та недостатньо системний характер. Аналіз робочих навчальних програм свідчить, що окремі теми (а точніше, фрагменти тем) подано в деяких дисциплінах: „Публічне адміністрування”, „Технологія управління персоналом”, „Технологія прийняття управлінських рішень”, „Державне та регіональне управління”.

Ми маємо глибоке переконання, що покращення фахової підготовки

майбутніх менеджерів корелює з проблемою оновлення змісту підготовки з урахуванням сучасних інтеграційних процесів, цифрових технологій, соціально-економічних напрямів розвитку суспільства та запитів сьогодення.

Викладені в попередніх підрозділах основні теоретичні положення, що визначають підходи до управлінської культури менеджерів з позиції системного, компетентнісного, діяльнісного, особистісно зорієнтованого та гуманістичного підходів, служать для нас підставою для розробки цього компонента.

При цьому звертаємо увагу, що „… що зміст освіти становить досвід людства, відповідний за структурою людській культурі, який передається від покоління поколінню для засвоєння (у широкому розумінні); спеціально відібраний для засвоєння обсяг знань, умінь та навичок (у вузькому розумінні)” (за А. Хуторським [213]). Беремо до уваги висловлення В. Краєвського [107], що зміст повинен відповідати рівню сучасної науки, виробництву, вимогам демократичного суспільства; урахування єдності змісту підготовки й процесуального боку навчання; структурної єдності змісту на різних рівнях його формування з урахуванням особистісного розвитку.

Зрозуміло, для того, щоб сформувати необхідний зміст підготовки майбутнього менеджера, важливо чітко визначити його компоненти (складники), що розкривають такі напрями:

- знання специфіки сутності й особливостей інноваційного менеджменту, систем управління, стратегічного менеджменту, управління персоналом, основних принципів антикризового управління, вирішення проблем професійної діяльності; здатність використовувати набуті знання в практичній професійній діяльності;
- розуміння ролі та значення різних напрямів управлінської діяльності (інформаційно-аналітичної, планувальної, регулювальної, організаційно-виконавчої, координувальної, контролювально-облікової, інноваційно-дослідницької, експертно-консультативної, представницької, професійного

самовдосконалення), а також управлінських умінь;

- наявність концептуальних знань у сфері управлінської діяльності, що є основою для оригінального мислення, креативної, інноваційної діяльності;
- знання вимог, що висувають до роботи на посадах середнього та вищого рівнів управління в установах та організаціях;
- уміння планувати власну управлінську діяльність, обирати раціональні методи виконання професійних дій;
- уміння аналізувати результати виконання власної управлінської діяльності тощо.

Крім того, ми вважаємо, що зміст навчання як один з основних засобів формування управлінської культури майбутніх менеджерів має бути спрямований на формування потреби особистості в здатності розв'язувати складні нестандартні завдання й комплексні проблеми інноваційного та дослідницького характеру в галузі управління підприємствами, прибутковими та неприбутковими організаціями (відповідно до ОПП ДДПУ). Тому логіка викладання дисциплін у ЗВО має бути спрямована на те, щоб майбутні менеджери оволоділи високим рівнем знань, необхідних для продуктивної та творчої самореалізації при роботі на підприємствах, установах, організаціях та їхніх підрозділах, у бізнес-структур. У них мають бути сформовані вміння та особистісні якості, що дозволяють вирішувати складні та нестандартні теоретичні та практичні управлінські проблеми в економічній галузі професійної та дослідницько-інноваційної діяльності, що передбачає застосування певних теорій і методів економічної науки.

Особливий наголос робимо на наявності культури сучасного економічного мислення, здатності користуватися мовними і культурними цілями та брати участь у міжкультурному спілкуванні, готовності до практичного впровадження культури тайм-менеджменту та елементів техніки тайм-менеджменту, умінні виявляти ініціативу й самостійність у різноманітних видах діяльності, брати відповідальність за результати своєї професійної діяльності, дотримуватись корпоративної культури

підприємства.

Розроблюючи зміст навчання, ми орієнтувалися на положення про те, що завдяки реалізації змісту однієї навчальної дисципліни досягти мети дослідження вкрай проблематично. Відтак, провідна роль відводиться оновленню змісту низки навчальних дисциплін: „Іноземна мова”, „Інформаційні системи і технології управління організацією”, „Технологія управління персоналом”, „Технологія прийняття управлінських рішень”, „Техніка адміністративної діяльності”, „Управління комунікаціями в організаціях”, „Організаційна поведінка” (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Оновлення змісту навчальних дисциплін з метою формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту

Навчальна дисципліна	Зміст оновлення навчальної дисципліни
„Іноземна мова”	„Управлінська культура в прийнятті управлінських рішень”, „Загальне управління якості, культура шести сигм”, „Культура управління ризиками”, „Управління фінансовими потоками”, „Менеджмент і логістика”
„Інформаційні системи і технології управління організацією”	„Роль інформаційних систем у формуванні управлінської культури”, „Інформаційні технології як засіб підтримки управлінської корпоративної культури”, „Спеціалізоване програмне забезпечення в управлінні”
„Технологія управління персоналом”	„Вимоги до технологічної побудови системи управлінської культури”, „Оцінювання працівників: культура управління”, „Управлінська культура у нормуванні вимог до кандидатів на вакантну посаду”
„Технологія прийняття управлінських рішень”	„Управлінська культура у прийнятті рішень в унікальних ситуаціях”, „Роль управлінської культури в процесі прийняття рішень”
„Техніка адміністративної діяльності”	„Моделі культури управління”, „Просування управлінської культури”, „Управлінська культура і організація”
„Управління комунікаціями в організаціях”	„Перешкоди на шляху до ефективних комунікацій в управлінні”, „Місце управлінської культури в системі комунікацій”
„Організаційна поведінка”	„Управлінська та організаційна культура”, „Управлінська культура та подолання конфліктів в організації”

Логіка вибору названих навчальних курсів полягає в тому, що за результатами констатувального експерименту встановлено, що саме ці предмети мають достатні можливості для формування управлінської культури магістрантів у контексті знань теоретичних основ технологій управління персоналом як сукупності методів, засобів, процедур здійснення процесів підбору, наймання та використання персоналу в організації, їх розроблення відповідно до поставлених цілей і завдань, економічного обґрунтування, структуризації й регламентації.

Постає зрозуміле питання – у чому сутність оновлення змісту навчальних дисциплін? Інновація робочих навчальних програм полягає в збагаченні їхнього змісту через: доповнення змісту теоретичними знаннями щодо тенденцій актуалізації інноваційної управлінської діяльності та інноваційного характеру розвитку економіки.

До них ми відносимо такі **блоки знань**: сутність і особливості інноваційного менеджменту; антикризове управління; дослідження систем управління; стратегічний менеджмент; управління персоналом. Ці блоки і їх модулі містять сучасні підходи, ідеї, теорії, що відображають досягнення науки управління і практики навчання студентів в умовах магістратури. Фактично передбачається наявність теоретичних знань, умінь з фахових дисциплін, організації виробничої практики магістрантів тощо.

Ступінь змістового блоку корелює із вимогами ОПП „Менеджмент (бізнес-адміністрування)” й передбачає динамічне, інтегративне та інтерактивне навчання. Зміст навчальних дисциплін спрямований на вивчення комплексного підходу до управління сучасними підприємствами, організаціями та бізнес-структурами. Нами запропоновано оновлені теми, засновані на теорії, яка тісно пов’язана з практичним застосуванням у сфері управління та адміністрування. Відтак, навчальні дисципліни дозволяють магістрантам здобути необхідні навички та досвід не тільки в управлінській культурі зокрема, а й в управлінні взагалі, у маркетингу та фінансах комерційних та некомерційних організацій. Зазначена робота реалізується в

бібліотечних фондах, науково-дослідних інститутах, установах, підприємствах, організаціях, бізнес-структурах тощо.

Зазначимо, що формування управлінської культури магістрантів передбачає гармонійне поєднання аудиторної, самостійної та позааудиторної роботи, виробничої практики. Основними видами навчальних занять є: лекція, семінарське, практичне, індивідуальне заняття, а також консультація.

Наведемо далі основні види навчальних занять, що пропонується використовувати в процесі фахової підготовки магістрантів.

Почнемо із лекційних занять різних видів:

- інформаційна лекція – вид лекційного заняття, коли науково-педагогічний працівник надає магістрантам інформацію з теоретичних питань навчальної дисципліни відповідно до освітньо-професійної програми („Вивчення та розвиток управлінської культури в дослідженнях сучасних українських і зарубіжних науковців”);
- тематична вступна або підсумкова лекція, що охоплює тематику навчальної дисципліни („Управлінська культура в запобіганні та подоланні конфліктів”);
- бінарна лекція як вид інноваційно-інформаційного типу з використанням міжпредметних зв’язків, наприклад, інформаційних систем і технологій управління організацією та технології управління персоналом („Спеціалізоване програмне забезпечення в підтримці управлінської та корпоративної культури”);
- лекція із передбаченими помилками. Можуть бути помилки змістового, методичного або поведінкового характеру, завдання магістрантів полягає в знаходженні цих помилок („Функції культури управління”);
- проблемна лекція з викладанням матеріалу, який магістрантам необхідно самостійно „відкрити”, дослідити („Моделі культури управління”);
- лекція-конференція, яка моделює процес організації та проведення науково-практичної конференції („Стилі керівництва в менеджменті: реалії в умовах викликів сьогодення)”;

- лекція-візуалізація з використанням цифрових технологій (демонстрація та обговорення фрагментів кінофільмів: „Медіум”, „Соціальна мережа”, „Пірати Силіконової долини”, „Стиф Джобс”, „Вовк з Уолл Стрит” та ін.);
- лекція-консультація, на якій обговорюється навчальний матеріал, що викликає в магістрантів труднощі в засвоєнні („Професійні якості керівника”, „Аксіологічні питання управлінської діяльності”, „Управлінська культура як провідний рушій ефективного розвитку підприємства” тощо).

Подамо основні види практичних (семінарських) занять, які використовуємо в процесі фахової підготовки майбутніх магістрів із менеджменту:

- міждисциплінарний семінар, що реалізує впровадження міжпредметних з’вязків; проводять зазвичай два науково-педагогічні працівники, які викладають різні навчальні дисципліни („Теорії X, Y, Z: їх сутність і зміст”);
- ділова гра, у межах якої моделюється певна проблемна ситуація з метою застосування навичок прийняття управлінських рішень („Ділові переговори”, „Нарада”, „Бізнес-зустріч”);
- семінар – „мозковий штурм”, перед яким магістрантам пропонується актуальне проблемне завдання, що потребує управлінського вирішення, далі вони пропонують варіанти вирішення проблеми з подальшим обговоренням та вибором найкращого варіанта („Управлінська поведінка в умовах кризового стану підприємства”);
- семінар-конференція або круглий (тематичний) стіл, на якому магістранти виступають з підготовленими доповідями на задані теми із подальшим обговоренням („Вимоги до управлінської культури – реальності сьогодення”, „Імідж керівника в розрізі його ціннісних орієнтацій”);
- семінар-дискусія з використанням методу навчання – дискусії („Управлінська культура у нормуванні вимог до кандидатів на вакантну посаду”);

- семінар-дослідження, що передбачає навчання, засноване на дослідженнях („Керівник – підлеглий: де проходить межа?”);
- аналітичний семінар, на якому відпрацьовуються професійні ситуації в контексті управління („Проблеми оптимального функціонування управлінської діяльності”).

Провідне місце в університетській підготовці магістрів із менеджменту відводиться індивідуальній роботі, що орієнтує викладачів на створення необхідних умов для реалізації управлінської культури магістрантів через науково-дослідну роботу, інформальну освіту та проведення консультацій, що організують з метою якісного засвоєння навчальних знань та вироблення відповідних умінь і навичок. У процесі нашої дослідницької роботи запропоновано консультації на такі теми: „Управлінська культура і логістика”, „Управлінська культура у прийнятті обґрунтованих рішень”, „Загальне управління якості”, „Культура управління ризиками”, „Управління фінансовими потоками” тощо.

Важливе місце в процесі професійної підготовки магістрантів відведено проектній діяльності. Наведемо приклад організації та реалізації науково-практичного проекту „Управлінський досвід. Хмарні технології”, метою якого є ознайомлення магістрантів з сутністю і структурою управлінської культури менеджерів, умовами її формування та основними принципами функціонування. Основні етапи реалізації зазначеного проекту буде окреслено в підрозділі 2.2. дисертаційної роботи.

Організація освітнього процесу магістрантів здійснюється через застосування активних та інтерактивних **форм** проведення навчальних занять. Ураховуючи наявність різних наукових підходів щодо форм реалізації освітнього процесу, уважаємо за необхідне чітко пояснити нашу думку – під формами (від лат. *forma* – зовнішній контур, вид, зовнішній вираз будь-якого змісту) ми розуміємо спеціально організовану спільну діяльність викладачів і магістрантів, що відбувається за встановленим порядком і режимом [1; 46]. У розрізі мети та завдань дослідження впроваджено низку форм: кейс-вправи

„Роль управлінської культури в управлінні персоналом” та ін., тренінгові методики: „Як покращити власну управлінську культуру”, „Найкращий керівник”, ділові ігри: „Менеджер XXI століття”, „Співбесіда”, евристичні бесіди, дискусії „Керівник – взірець компанії”, проектна робота тощо на засадах студентоцентризму, партнерської взаємодії, поваги, що спрямовано на формування в майбутніх менеджерів загальних і спеціальних компетентностей, що є базисом успішної професійної діяльності.

Назвемо також й основні **методи** реалізації нашої дослідницької роботи. Під методами (від гр. *μέθοδος* – шлях крізь) ми розуміємо сукупність способів, засобів і прийомів наукового пізнання, що дозволяють досягати поставленої мети та завдань освітнього процесу [1; 46]. Представимо такі методи: інтерактивний, організації та реалізації освітньої діяльності, стимулювання та мотивації, творчої спрямованості, рефлексії та контролю. Використання зазначених методів задля формування управлінської культури майбутніх менеджерів зумовлено світоглядною позицією науково-педагогічних працівників і магістрантів, їхнім представленням сутності цього процесу, орієнтацією на застосування комплексу форм освітнього процесу, що сприяють реалізації мети нашого дослідження тощо. Орієнтиром для вибору вказаних методів і форм реалізації освітнього процесу стали результати констатувального експерименту, детально описані нами в підрозділі 1.3.

Результати досліджень [57; 170; 195; 199] свідчать, що форми і методи освітнього процесу пов’язані із **засобами** – різноманітними матеріалами, знаряддями та інструментами освітнього процесу, за допомогою яких успішно досягається його мета. Нами обрано такі засоби навчання, які ми використовуємо в роботі: діагностичні психолого-педагогічні методики (див. додаток И), сучасні цифрові технології, розроблений навчально-методичний комплекс (див. додаток Д) та ін.

Беручи до уваги результати [172], обираємо основні цифрові ресурси:

- Google Диск, Salesforce Stypi, TeamLab, Dropbox, DocVerse (програми

для спільної роботи над документами в межах реалізації управлінських проектів);

- Trello, PodiO, RealtimeBoard, LeaderTask, Any.DO, Doit.im (програми для планування спільної роботи та пошуку напрямів вирішення управлінських проблем);
- Testograf.ru, Surveymonkey.comSimpoll.ru Google-форми, Microsoft Forms (програми для здійснення опитувань у галузі управління);
- Gliffy, Creately, Cacoo SVG-Edit Inkscape (програми для графічної побудови моделей, у яких подано їхню структуру, а також відображено взаємозв'язки між структурними елементами);
- Piktochart, Canva, Poster Designer (програма для розроблення презентаційних матеріалів через інформаційні плакати);
- Timeline JS, RWT Timeline, MyHistro (програми для розроблення хронологій);
- Mindomo, Mindmeister, MindMup, Mind42, XMind (програми для розроблення інтелектуальних карт, представлення класифікацій, ідей, структур);
- Prezi, Qwiki, Slideshare, Powtoon (програми для створення динамічних презентацій) та ін.

Особливе місце у змісті фахової підготовки менеджерів відведено новітнім університетським структурам – Центрам розвитку компетентностей, що сприяють формуванню конкурентоспроможної, соціально активної, творчої особистості випускників ЗВО. На нашу думку, організація освітнього процесу має бути практико зорієнтованою та відповідати схемі „навчальні заняття →центри компетентностей →бази практик".

Діяльність Центру компетентностей з основ управління, який запроваджено в нашій роботі, спрямована на реалізацію мети підготовки магістрів із менеджменту – забезпечення підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня зі спеціальності 073 Менеджмент та підготовки висококваліфікованих, конкурентоспроможних фахівців, здатних

розв’язувати складні нестандартні завдання й комплексні проблеми інноваційного та дослідницького характеру в галузі управління підприємствами, прибутковими та неприбутковими організаціями. Саме в цьому контексті діяльність Центру компетентностей здійснюється через забезпечення умов для формування конкурентоспроможності майбутніх менеджерів, моделюючи професійне середовище, застосовуючи інноваційні технології, окреслюючи міждисциплінарні зв’язки в економічних науках.

Головною ідеєю роботи магістрантів у Центрі компетентностей є підвищення якості професійної підготовки на засадах компетентнісного та студентоцентрованого підходів, навчання, заснованого на практиці та дослідженнях. За умов зменшення традиційних лекцій здійснюється перехід до практико зорієнтованих занять з використанням інтерактивних і цифрових технологій.

Виділимо основні напрями роботи магістрантів у Центрі:

- формування інформаційної системи управління підприємством;
- моделі функціонування бізнесу;
- бізнес-процеси на лідерських засадах;
- стратегії розвитку організації;
- стилі керівництва тощо.

Відтак, діяльність магістрантів у Центрі компетентностей з основ управління спрямована на формування компетентностей, необхідних для майбутніх менеджерів. Зазначимо також, що творча робота магістрантів характеризується через розуміння ними креативного характеру праці управління; бажання вирішувати управлінські проблеми; сприяння інноваціям у бізнесі; прагнення творчо застосовувати в професійній діяльності прогресивні надбання українських і зарубіжних економістів-теоретиків і практиків.

Зазначимо також, що діяльність студентів у Центрі компетентностей спрямована на подолання труднощів, зафіксованих нами в процесі реалізації констатувального експерименту.

Особливу роль у дослідницькій роботі відведено розробленій нами елективній **дисципліні**: „Управлінська культура менеджера”, метою якої є формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту. Виділимо основні завдання дисципліни: удосконалення та розвиток загальноінтелектуального та загальнокультурного рівня магістрантів; вироблення практичних умінь щодо формування управлінської культури майбутніх менеджерів.

Предметом вивчення дисципліни є структура, особливості, основні ознаки управлінської культури; сучасні методики і технології організації освітнього процесу; індивідуальні та групові освітні технології.

У результаті вивчення дисципліни магістранти повинні мати чіткі уявлення про основні категорії та поняття культури управління; знати основні принципи та норми управлінської етики, сучасні вимоги щодо культури управління; уміти розвивати творче ставлення до засвоєння українського та зарубіжного досвіду у вирішенні управлінських проблем; набути практичні навички щодо проведення системних досліджень з управління, моделювання наслідків управлінських рішень.

Програма дисципліни розрахована на 90 годин, з яких: лекції – 14 годин, практичні заняття – 14 годин, модульні контрольні роботи – 4 години, самостійна робота – 58 годин.

Зазвичай вагомим складником професійної підготовки магістрантів є виробнича практика, що складається з таких етапів:

- підготовчий етап (організаційні збори, інструктаж з техніки безпеки);
- практичний етап (дослідження теоретичних проблем управлінської діяльності відповідно до теми магістерського дослідження; підготовка аналітичного та статистичного матеріалу);
- заключний етап (узагальнення отриманих матеріалів; підготовка наукової статті за результатами практики; звіт та презентація матеріалів практики).

Перелік дослідницьких завдань, реалізованих магістрантами під час

проходження практики, буде подано в наступному підрозділі.

Особливий наголос при розробленні організаційно-змістового компонента педагогічної технології ставимо на залучення магістрантів до науково-дослідної роботи в межах реалізації навчання, що засновано на дослідженнях. Науково-дослідна співпраця викладачів і магістрантів із менеджменту засновується на їхній креативній взаємодії, що слугує системним чинником формування управлінської культури та важливою умовою становлення професійності. Залучення магістрантів до проведення досліджень є пріоритетною умовою фахової підготовки, що активізує критичне мислення, формує основні компетентності управлінської діяльності тощо.

У процесі дослідницької роботи, спираючись на результати досліджень [154; 177 та ін.], використовуємо низку форм дослідницької діяльності:

1. Діяльність магістрантів з менеджменту в НДЛ університету, зокрема при розроблені проектів практико зорієнтованого характеру на замовлення бізнес-структур, організацій, установ, підприємств.

2. Участь магістрантів у заходах наукової конкуренції: олімпіадах, конкурсах наукових робіт, майстер-класах, тренінгах, конференціях, семінарах, проблемних столах, дебатах, презентаціях тощо.

3. Підготовка наукових статей, тез за матеріалами наукових досліджень.

4. Участь спільно з науково-педагогічними працівниками в грантових програмах, а також в інших заохочувальних заходах, що стимулюють наукові пошуки магістрантів.

Виділимо деякі напрями наукового пошуку магістрантів: аналіз руху та результатів економічної діяльності, оцінка її успішності; розрахунок потреб підприємства, організації в кадрах; планування діяльності підприємства; пошук та використання необхідних шляхів і ресурсів для найсприятливішого досягнення основних цілей організації; розробка бізнес-плану та контроль за його реалізацією тощо.

Залучення магістрантів до активної науково-дослідної роботи здійснюють також через вирішення низки проблем: зацікавленість науково-дослідною роботою як невід'ємним складником фахової підготовки; здатність використання наукового стилю мислення в освітньому процесі, у майбутній управлінській діяльності; креативність у науково-дослідній роботі; сформованість дослідницьких умінь, необхідних для реалізації управлінської діяльності тощо. Зазначене вище дозволяє магістрантам визначити їхню готовність змінюватися, відмовлятися від стереотипів, знаходити оригінальні рішення складних управлінських проблем в умовах невизначеності тощо.

Діагностико-оцінний блок розробленої нами педагогічної технології передбачає реалізацію рефлексії через включення майбутніх магістрів із менеджменту в аналітико-оцінну, пошуково-практичну діяльність, що сприяє формуванню стійких уявлень про специфіку роботи в установах, організаціях, бізнес-структурах, на підприємствах, окреслення основних недоліків зазначеного процесу, пріоритети розвитку управлінської культури тощо.

Рефлексія відображається в розвитку мотивації магістрантів до інформальної освіти, усвідомлення її значущості для майбутньої управлінської діяльності.

Передбачається також діагностика та самодіагностика, упровадження портфоліо досягнень магістрантів (навчальні досягнення, наукова робота, соціальна активність та ін.), що дозволяють корегувати процес університетської підготовки магістрантів.

Важливим складником зазначеного блоку педагогічної технології є своєчасне виявлення недоліків процесу формування управлінської культури, окреслення найбільш і найменш ефективних форм і методів реалізації університетської підготовки магістрантів тощо.

Результатом технології є сформованість когнітивного, особистісно-креативного та технологічного складників управлінської культури менеджерів як інтегративного динамічного особистісного утворення, що

включає систему теоретичних знань і вмінь, управлінських технологій і особистісно-креативних якостей, які визначають професійну готовність до відповідальної й ініціативної управлінської діяльності та слугують основою для накопичення управлінського досвіду.

Отже, здійснена змістова характеристика педагогічної технології формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту дозволяє зробити такі висновки:

1. Розроблено концепцію дослідження як вихідну сукупність теоретичних положень, що визначають прийняття обґрунтованих педагогічних рішень та ідей: 1) динамічні перетворення, що відбуваються в економічній, політичній, соціальній сферах нашої країни, висувають підвищенні вимоги до професійних якостей майбутнього менеджера. На освітньому рівні магістра ці вимоги трансформуються в необхідність формування управлінської культури, що є складником людської культури й формою використання загальнолюдських культурних надбань у сфері управління; 2) управлінську культуру менеджера варто розглядати як складний і багатоаспектний феномен, що відображає інтерактивні новоутворення особистості; динамічну характеристику особистості, яка відрізняється постійним розвитком, трансформацією професійної готовності в практичний управлінський досвід; творчу діяльність, що відображає креативність особистості менеджера як найважливішу професійну якість; сукупність теоретичних знань і практичних умінь, оволодіння якими в процесі навчання в магістратурі закладає основу формування професіонала-менеджера; 3) структура управлінської культури магістра менеджера включає три основних компоненти: когнітивний, особистісно-креативний і технологічний; 4) формування управлінської культури майбутніх менеджерів потребує створення спеціального університетського середовища, що має враховувати широкі можливості навчальних дисциплін фахового циклу, виробничої практики на підприємствах різних форм власності, а також інноваційних форм і методів науково-дослідної роботи студентів.

2. Обґрунтовано, що педагогічна технологія є провідним рушієм професійної підготовки магістрів. При обґрунтуванні та розробленні технології враховано методологічні підходи (системний, особистісно зорієнтований, компетентнісний, гуманістичний, діяльнісний, культурологічний), закономірності, принципи (систематичності і послідовності, науковості, свідомості і творчої активності магістрантів, спільного характеру навчання та врахування індивідуальних особливостей магістрантів, спадкоємності, модульності, комунікативності, креативності, інтерактивності).

Під педагогічною технологією формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту ми розуміємо взаємопов'язану динамічну та гнучку сукупність форм, методів, засобів освітнього процесу, об'єднаних спільною метою функціонування та єдністю реалізації, що є запорукою формування управлінської культури майбутніх менеджерів в умовах підвищення ефективності освітнього процесу, що гарантує досягнення кінцевого результату дослідження. Інноваційність авторської педагогічної технології відображається в інтерпретації та модифікації вже відомих форм, методів і засобів через призму університетської підготовки майбутніх менеджерів. Зазначену технологію подано у вигляді чотирьох блоків: цільового, теоретико-методологічного, організаційно-змістового та діагностико-результативного.

3. Задля формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту адаптовано форми організації освітнього процесу: інформаційна, бінарна, проблемна лекція, лекція із передбаченими помилками, лекція-конференція, лекція-візуалізація; міждисциплінарний семінар, семінар-дискусія, семінар-дослідження; консультації тощо; інтерактивні форми: кейс-вправи, тренінгові методики, ділові ігри, мозкові штурми, управлінські проекти тощо; застосовано методи: інтерактивний, організації та реалізації освітньої діяльності, стимулювання та мотивації, творчої спрямованості, рефлексії та контролю, а також цифрові засоби

навчання: Google Диск, Salesforce Stypi, TeamLab, Dropbox, DocVerse (програми для спільної роботи над документами в межах реалізації управлінских проектів); Trello, PodiO, RealtimeBoard, LeaderTask, Any.DO, Doit.im (програми для планування спільної роботи та пошуку напрямів вирішення управлінських проблем); Testograf.ru, Surveymonkey.com, Simpoll.ru, Google-форми, Microsoft Forms (програми для здійснення опитувань у галузі управління), Mindomo, Mindmeister, MindMup, Mind42, XMind (програми для розроблення інтелектуальних карт, представлення класифікацій, ідей, структур) тощо.

4. У межах змістово-організаційного блоку технології оновлено зміст навчальних дисциплін: „Іноземна мова”, „Інформаційні системи і технології управління організацією”, „Технологія управління персоналом”, „Технологія прийняття управлінських рішень” у контексті його доповнення теоретичними знаннями щодо тенденцій актуалізації інноваційної управлінської діяльності та інноваційного характеру розвитку економіки. Запропоновано діяльність Центру компетентностей з основ управління, що спрямована на підвищення якості професійної підготовки на основі компетентнісного та студентоцентрованого підходів, навчання, заснованого на практичній діяльності та дослідженнях. Розроблено дисципліну за вибором: „Управлінська культура менеджера”, що спрямована на вдосконалення та розвиток загальноінтелектуального та загальнокультурного рівня магістрантів, а також вироблення практичних умінь щодо формування управлінської культури майбутніх менеджерів. Виділено основні форми НДР магістрантів (участь у заходах наукової конкуренції, робота в НДЛ, участь у грантових програмах тощо), що сприяють активізації їхнього критичного мислення, формуванню основних компетентностей управлінців тощо.

5. Розроблено діагностико-оцінний блок технології, що передбачає реалізацію рефлексії через включення майбутніх магістрів із менеджменту в діяльність аналітико-оцінного, моніторингового, пошуково-практичного характеру, що сприяє формуванню уявлень щодо професійної діяльності в

бізнес-структурах, установах, організаціях, на підприємствах, окреслення основних недоліків зазначеного процесу, пріоритети розвитку управлінської культури тощо.

Загалом наукове обґрунтування та змістова характеристика розробленої технології дозволили перейти до експериментального етапу дослідження.

2.2. Упровадження розробленої педагогічної технології формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту в практику університетської освіти

У попередньому підрозділі нашої роботи науково обґрунтовано та теоретично розроблено технологію формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту. Наступним кроком дослідження стало впровадження технології в практику університетської освіти.

Процес упровадження педагогічної технології відбувався поетапно. Зрозуміло, що розподіл за етапами був умовним і залежав від особистісних якостей магістрантів, вхідного рівня сформованості управлінської культури. Ми виділили такі етапи: перший етап – орієнтаційно-мотиваційний (переважно І семестр). Його метою є формування в майбутніх менеджерів усвідомлення значущості управлінської культури, мотивації, зацікавленості до її формування. Наступний етап – діяльнісний (переважно ІІ семестр), він спрямований на розбудову системи знань, умінь і навичок, що сприяють формуванню управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту. Останній, третій етап – оцінно-рефлексивний (переважно ІІІ семестр). Його метою є аналіз рівня сформованості управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту.

Реалізація цільового блоку технології передбачала, що формування управлінської культури майбутніх магістрантів із менеджменту в процесі фахової підготовки відбувалося протягом усіх етапів організаційно-

змістового блоку.

Модернізація змісту освітнього процесу відбувалася за основними напрямами: оновлення змісту навчальних дисциплін, розроблення дисципліни за вибором, організація роботи Центру компетентностей, модернізація НДР. У межах цих напрямів розглянуто навчальну інформацію, що розкриває низку тем: „Світоглядні передумови формування управлінської культури як міждисциплінарного педагогічного феномену”, „Історико-педагогічні витоки підготовки менеджерів у ЗВО”, „Становлення та розвиток економічної освіти Україні (зокрема історико-педагогічні дослідження за регіональною ознакою)”, „Порівняльно-педагогічний аналіз університетської підготовки менеджерів у зарубіжних країнах”, „Використання інтерактивних технологій у процесі професійної підготовки майбутніх магістрів із менеджменту”, „Організація науково-дослідної роботи магістрантів економічних спеціальностей”.

Зазначені теми були реалізовані у вигляді оновлення змісту навчальних дисциплін: „Іноземна мова”, „Технологія прийняття управлінських рішень” (перший семестр – орієнтаційно-мотиваційний етап), „Технологія управління персоналом”, „Управління комунікаціями в організаціях” – вибіркові навчальні дисципліни (другий семестр – діяльнісний етап), „Організаційна поведінка” – вибіркова навчальна дисципліна, „Інформаційні системи і технології управління організацією” (третій семестр – оцінно-рефлексивний етап). Повний зміст оновлення навчальних дисциплін подано в підрозділі 2.1.

У якості прикладів розкриємо зміст низки лекційних і практичних навчальних занять, які ми запровадили в практику університетського навчання.

„Культура управління ризиками” (у межах дисципліни „Іноземна мова”).

1. Культура управління ризиками як міждисциплінарний феномен.
2. Дослідження культури управління ризиком (за матеріалами робіт Дж. Фаррела та А. Хун).

3. Види ризиків корпоративного середовища.
4. Стандарти та методики оцінювання управління ризиками.
5. A-B-C модель формування культури управління ризиками.

„Інформаційні технології як засіб підтримки управлінської корпоративної культури” (у межах дисципліни „Інформаційні системи і технології управління організацією”).

1. Загальні властивості та види інформації для підтримки управлінської корпоративної культури.
2. Інформатизація корпоративного управління.
3. Організаційно-правові заходи щодо використання інформаційних технологій у корпоративному управлінні.
4. Особливості програмного забезпечення в підтримці управлінської корпоративної культури.

„Управлінська культура у прийнятті рішень в унікальних ситуаціях”, (у межах дисципліни „Технологія управління персоналом”).

1. Управлінська культура та прийняття рішень: вектори розвитку.
2. Особливості управлінської культури в прийнятті рішень.
3. Залежності розвитку культури від стилю керівництва.
4. Управлінська культура в унікальних ситуаціях: можливості та реалії.

„Управлінська культура та подолання конфліктів в організації” (у межах дисципліни „Організаційна поведінка”).

1. Конфлікти в професійній діяльності менеджерів.
2. Види конфліктів на підприємстві.
3. Мистецтво попередження конфліктів.
4. Управлінська культура як запорука попередження конфліктів.
5. Моделі подолання конфліктів на підприємстві.

„Місце управлінської культури в системі комунікацій” (у межах дисципліни „Управління комунікаціями в організаціях”).

1. Управління комунікаціями в організації як явище та процес.
2. Роль культури в управлінні комунікації в організаціях.

3. Основні форми управлінської культури в управлінні комунікаціями.

4. Управлінська культура в реалізації комунікаційних стратегій.

5. Вплив управлінської культури на ефективність управлінських комунікацій.

Зазначимо, що формування управлінської культури магістрантів передбачало гармонійне поєднання аудиторної, самостійної та позааудиторної роботи, а також виробничої практики. Основними видами навчальних занять є такі: лекція, семінарське, практичне, індивідуальне заняття, а також консультація.

Розглянемо технологію реалізації лекційних занять різних видів, зосередивши увагу на тих, які не належать до традиційних, стандартних. Почнемо з бінарної лекції – інноваційно-інформаційної лекції з використанням міжпредметних зв'язків (наприклад, у контексті інтеграції навчальних дисциплін „Інформаційні системи і технології управління організацією" та „Технології управління персоналом") у живому емоційному діалогічному спілкуванні двох науково-педагогічних працівників. Для магістрантів-менеджерів нами запропоновано бінарну лекцію на тему: „Спеціалізоване програмне забезпечення в підтримці управлінської та корпоративної культури", у якій здійснювалося моделювання реальних ситуації обговорення проблемних питань двома фахівцями. Ми прагнули до того, щоб діалог демонстрував культуру спільного пошуку вирішення проблемної ситуації із залученням до спілкування магістрантів, які висловлюють свою позицію, ставлення до матеріалу лекції. Структура проведення лекції близька до традиційної і включає вступну, основну і заключну частини, однак основна частина лекції будується як дискусія представників полярних поглядів на одну проблему. У заключній частини пропонується прийняти самостійне рішення, здійснити вибір між запропонованими думками, висловити власний погляд на поставлену проблему. Графічну інтерпретацію бінарної лекції подано на рис. 2.2.

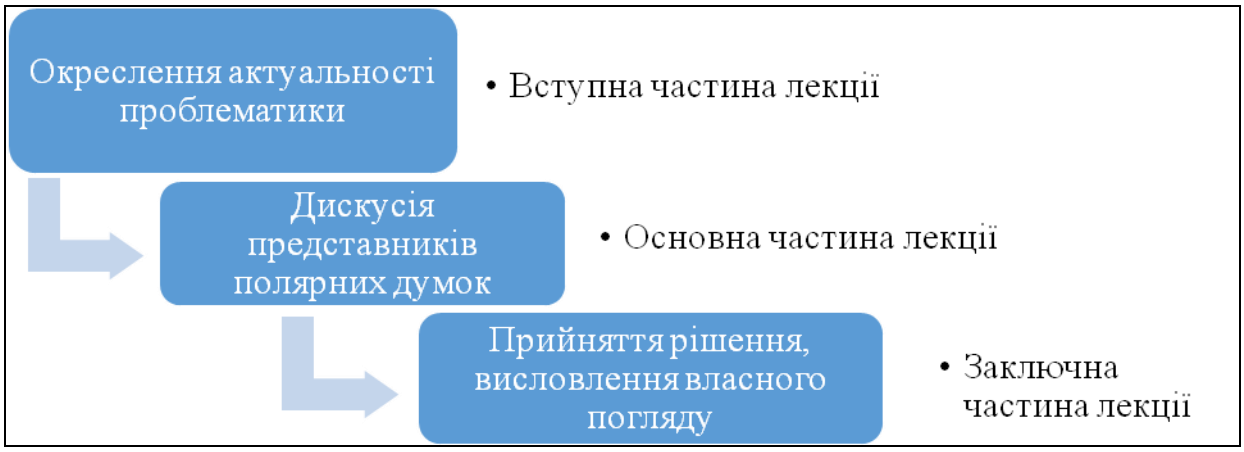


Рис. 2.2. Графічна інтерпретація бінарної лекції

Ще один вид лекції, який ми запроваджували, – лекція із передбаченими помилками (лекція-провокація) на тему: „Функції культури управління”. Як зазначає Н. Волкова [24; 25], лекція передбачає розвиток уміння працювати з інформацією за допомогою виявлення та аналізу помилок, запланованих викладачем у змісті лекції, з метою освоєння найбільш складних, ключових моментів навчального матеріалу, закріплення, узагальнення й систематизації знань та вмінь. Як засвідчує практика, лекція з помилками виконує такі функції: 1) стимулювальну – збуджує інтерес, створює стимул для роботи на занятті; 2) контрольну – дозволяє оцінити якість освоєння вивченого матеріалу; перевірити себе й продемонструвати знання предмета, уміння орієнтуватися в ньому, вступити в дискусію з викладачем або з іншими магістрантами, аргументуючи власну думку. Лекцію з помилками варто проводити як підсумкове заняття з теми, розділу після формування базових знань, умінь, уявлень, освоєння основних понять і закономірностей.

Нами виділено основні етапи реалізації лекції-провокації:

1. Визначення місця лекції з помилками в освітньому процесі.
2. Формулювання мети і завдань.
3. Підготовка конспекту лекції з помилками.
4. Визначення способу фіксування помилок у ході лекції (письмово (у конспектах, у спеціально підготовленій формі та ін.) або усно (відразу після

виявлення помилки або в кінці лекції).

5. Визначення формату роботи на лекції щодо знаходження помилок: індивідуально, у парах, командами тощо. Якщо за результатами лекції магістранти не змогли знайти помилки, викладач використовує підготовлені заздалегідь додаткові завдання та питання, що стимулюють до їх знаходження, спільного формулювання правильних відповідей.

6. Аналітична робота щодо аналізу помилок (зазвичай 10 – 15 хвилин). Відбувається узагальнення і систематизація матеріалу лекції з урахуванням знайдених помилок. Здійснюється рефлексія (самооцінка магістрантів і викладача тощо).

Однією з найважливіших умов реалізації сучасного освітнього процесу є навчання, що засновано на дослідженнях, відтак, заходи, які гармонійно поєднують наукову та освітню діяльність в університеті та моделюють дослідницький пошук молодих учених, є вкрай важливими. Розглянемо технологію проведеної нами лекції-конференції на тему: „Стилі керівництва в менеджменті: реалії в умовах викликів сьогодення”. Лекція-конференція передбачала дискусію для засвоєння навчального матеріалу. Основною метою лекції є активізація діяльності магістрантів. Лекцію було проведено в середині вивчення дисципліни для залучення уваги до основних аспектів змісту останньої. Лекція, що розкриває проблему стилів керівництва, передбачала низку доповідей тривалістю до 10 хвилин із подальшим обговоренням. Зазначимо, що сукупність доповідей дозволяє всебічно висвітлити проблему. Можливий також сценарій проведення у вигляді „прес-конференцій”, коли викладач відповідає на запитання магістрантів, поступово розкриваючи тему заняття. Наприкінці підбиваються підсумки доповідей, доповнюючи та уточнюючи запропоновану інформацію, формулюються загальні висновки.

Одним з найбільш популярних видів лекційних занять в університеті є лекція-візуалізація, що становить презентацію лекційного матеріалу за допомогою засобів цифрових технологій. Метою заняття є формування в

магістрантів професійного мислення та управлінської культури через сприйняття усної та письмової інформації, перетвореної у візуальну форму. На нашому прикладі зацікавленість до заняття забезпечено демонстрацією фрагментів популярних кінофільмів: „Медіум”, „Соціальна мережа”, „Пірати Силіконової долини”, „Стиф Джобс”, „Вовк з Уолл Стрит”. Зробимо наголос на тому, що структура лекції близька до традиційної і включає вступну частину (розкривається актуальність проблеми), основну частину (здійснюється перегляд фрагментів та обговорення) та заключну частину (відбувається підбиття підсумків). Особливістю лекції-візуалізації є одночасна активізація трьох видів пам’яті: слухової, зорової і рухової, що дозволяє магістрантам-менеджерам найбільш ефективно засвоювати навчальний матеріал.

Наступним видом лекції є лекція-консультація. Як показує практика, такі заняття варто проводити, коли тема має практико зорієнтований характер, наприклад, з основ професійних якостей керівника. Після стислого викладення провідних питань теми магістрати ставлять викладачу питання. На це відводиться до половини часу заняття. У кінці заняття проводиться дискусія – творчий обмін думками. Зазначимо, що не завжди лекції-консультації є успішними. Так, при проведенні лекції з теми: „Blockchain: погляди молодих учених” (включала такі питання: Як можна спрогнозувати впровадження Blockchain; Як офіційне визнання криптовалют може сприяти розвитку світової економіки, а також національній економіці? Які зміни можуть відбутися з технологією найближчим часом?), магістранти не поставили значної кількості питань, що перетворило лекцію фактично на традиційну. На нашу думку, така ситуація склалася тому, що скоріше за все магістранти не завжди уявляють собі труднощі, з якими доведеться зустрітися на практиці; у магістрантів складається помилкова думка про простоту цієї проблеми тощо.

Ми маємо переконання, що виходом із зазначеної ситуації є підготовка викладачем питань, укладених на підставі попереднього досвіду. Для того,

щоб залучити до процесу обговорення кожного магістранта, доцільно використовувати так званий прийом зворотного зв’язку. Так, усім магістрантам видається перелік питань, що мають 3 – 5 відповідей. Спочатку магістранти самі обирають відповіді, а вже потім викладач оголошує правильну відповідь і дає необхідні пояснення. Як свідчить практика, протягом заняття можливо розглянути до 10 зазначених питань.

Ураховуючи тенденції щодо реалізації практико зорієнтованого освітнього процесу, особливу вагу в нашій роботі ми приділяли організації та проведенню семінарських занять. Окреслимо в якості прикладів модель упровадження таких семінарів.

Так, нами запропоновано міждисциплінарний семінар „Теорії X, Y, Z: їх сутність і зміст”, який проводили науково-педагогічні працівники різних навчальних дисциплін із метою реалізації міжпредметних зв’язків. Міждисциплінарність ми розуміємо як засіб розширення наукового світогляду магістрантів, що полягає в розгляді того чи того явища поза межами однієї навчальної дисципліни. Відтак, це відкриває широкі можливості для взаємодії різних наук задля вирішенні комплексних проблем. Метою заняття стало розроблення плану реалізації міждисциплінарного проекту управлінського характеру.

Семінар було розпочато з визначення загальної інформації: сутність міждисциплінарного заняття, основні принципи (цілепокладання, новизни, відтворюваності, системності, кооперації, конкурентоспроможності тощо). Далі відбувався вибір теми та здійснено побудову алгоритму виконання навчального проекту. Магістрантам запропоновано визначити актуальні теми міждисциплінарних проектів у контексті теорії X, Y, Z. Здійснити ранжування запропонованих тем, представити алгоритм розробки навчальних проектів.

Розроблення навчального міждисциплінарного проекту передбачало таку послідовність дій (подано на рис. 2.3).

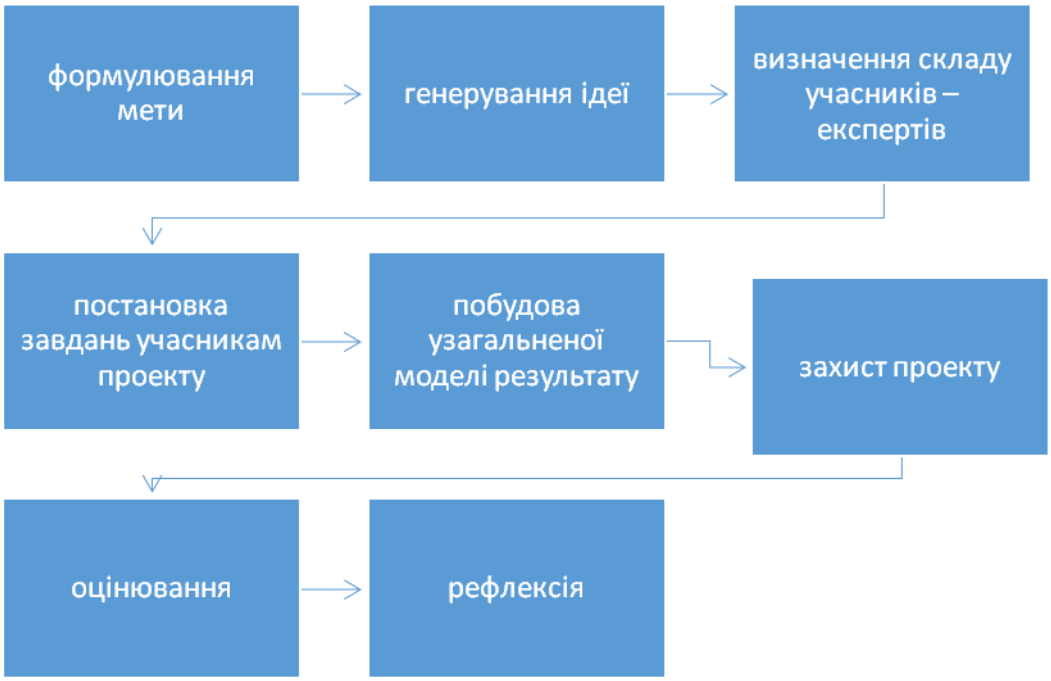


Рис. 2.3. Послідовність виконання міждисциплінарного проекту

Як показує практика, особливий інтерес у процесі фахової підготовки магістрантів мали ділові ігри, які моделювали реальні проблемні ситуації з метою застосування навичок прийняття управлінських рішень (наприклад, „Ділові переговори”, „Нарада”, „Бізнес-зустріч”). Фактично зазначені ділові ігри здійснювали імітацію робочого процесу, моделювання та спрощене відтворення реальної професійної ситуації. Ураховуючи, що більшість магістрантів уже мала досвід роботи за спеціальністю, магістранти переважно самі визначали завдання, що корелюють із завданнями, які вирішуються в повсякденній професійній діяльності. Наведемо приклади завдань: забезпечення життєздатності підприємства в умовах конкуренції; максимізація прибутку в конкретних соціально-економічних умовах; упровадження новітніх бізнес-форм; опановування можливостями прискореної адаптації молодих менеджерів до особливостей ринку тощо.

На нашу думку, застосування ділових ігор дозволяє відпрацьовувати професійні навички учасників. Проведені нами бесіди з магістрантами дозволили встановити, що зазначені заходи якнайкраще дозволяють оцінити

рівень сформованості управлінської культури, особистісні якості учасників, ступінь володіння управлінськими, комунікативними навичками, рівень розвитку стратегічного та аналітичного мислення, уміння прогнозувати ситуацію, приймати рішення та ін.

Для прикладу наведемо сценарій проведення ділової гри „Нарада”. Учасникам запропоновано завдання. Є невелика фірма, що розробляє програмний продукт. Основний склад персоналу – випускники ЗВО. Фірма розвивається, відгуки клієнтів позитивні, попит зростає. Разом з тим справлятися із замовленнями стає важче, технічних засобів не вистачає, вони швидко застарівають, працівників не задовольняє режим роботи. Бюджет дозволяє виділити кошти на розширення та реорганізацію в розмірі у.о. Основне завдання наради групи – розробити план розвитку фірми, що забезпечує гідні умови праці при розширенні сфери діяльності. Головуючий – директор. Основний доповідач – провідний програміст, який є головою комісії з аналізу використання комп’ютерів і оргтехніки, аналізу ступеня їх зносу, а також з ознайомлення з прогресивними технічними засобами. До складу комісії ввійшли: програмісти, менеджери по роботі з клієнтами. На нараду виносяться питання: необхідність перепідготовки співробітників; збільшення функційних обов’язків і відповідно заробітної плати; збільшення кількості співробітників; організація технічного обслуговування нових технічних засобів; необхідність придбання нової оргтехніки.

Наприкінці заняття підбиваються підсумки заняття, розбираються проблемні ситуації, моделюються варіанти більш ефективної реалізації завдання тощо.

Як приклад розберемо план проведення семінарського заняття з використанням методу навчання – дискусії. У межах освітнього процесу ми запроваджували такі види семінарів-дискусії: фрагментарні дискусії для обговорення вузького питання (займають частину заняття); розгорнуті для обговорення теми загалом (протягом заняття), а також реальні й уявні дискусії (з уявним опонентом або через моделювання реальної дискусії).

Зазначимо, що підготовка до дискусії включає: попередній вибір актуальної теми дискусії, визначення її предмета і завдань. Важливим є достатній рівень мотивації магістрантів – учасників дискусії як передумови ефективності проведення заняття. Робимо наголос також на створенні сприятливого морально-психологічного клімату, атмосфери доброзичливості, толерантності та вимогливості. Доволі цікавою є практика, коли при підбитті підсумків семінару залучаються магістранти, які виконують організаційні функції журі. Вони висловлюють власну думку щодо дотримання правил дискусії, окреслюють найцікавіші доповіді, а також ті доповіді, які є важкими для розуміння тощо.

На нашу думку, варто виділити характеристичні особливості семінару-дискусії – колективний пошук вирішення певної проблеми управління.

Як доводить практика, у процесі проведення заняття на тему „Управлінська культура керівника при прийнятті кандидатів на вакантну посаду” магістранти висловлювали альтернативні підходи, нестандартні погляди та творчі пропозиції. Вони вчилися висловити свою думку, визначити моральну позицію.

Доволі новою формою організації освітнього процесу є аналітичні семінари. На відміну від багатьох інших практичних занять, тут немає традиційного поділу на спікерів і слухачів. У межах освітнього процесу магістранти виступають у чотирьох професійних ролях:

- учасник – носій практичних знань і навичок у широкій предметній галузі;
- експерт – носій теоретичних і практичних знань у вузькій предметній галузі;
- координатор – особа, яка організовує комунікацію в процесі групової роботи;
- керівник семінару – спікер, який здійснює комунікацію в процесі семінару.

Зауважимо, що основним завданням семінару є висування нових ідей та

доведення їх до стадії проектів. Отже, уважаємо цю форму роботу однією із найефективніших у контексті реалізації практико зорієнтованого навчання.

Провідне місце в університетській підготовці магістрів із менеджменту відведено індивідуальній роботі, що орієнтує викладачів на створення необхідних умов для реалізації креативності магістрантів через такі складники: науково-дослідну роботу, інформальну, неформальну освіту та проведення консультацій.

Зрозуміло, що залучення магістрантів до різних форм науково-дослідної роботи проходить у контексті підготовки магістерського дослідження. Нами розроблено низку організаційних і змістових заходів реалізації дослідницької роботи магістрантів. Так, запропоновано розширення мережі баз виробничих практик за рахунок включення установ, підприємств і організацій, що здійснюють міжнародну діяльність. Для магістрантів запропоновано завдання дослідницького характеру, які збігаються з напрямами програми виробничої практики, що окреслені у відповідних методичних рекомендаціях [123]:

- загальне ознайомлення з підприємством – об’єктом практики;
- аналіз стану та результатів окремих напрямів діяльності підприємства – об’єкта практики;
- планово-економічна діяльність підприємства;
- управління персоналом;
- управління маркетинговою та логістичною діяльністю підприємства;
- управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- управління обліково-фінансовою діяльністю підприємства;
- стратегічне управління підприємством;
- управління інноваційною діяльністю підприємства.

У процесі фахової підготовки нами запроваджено також низку організаційних заходів для магістрантів. Нами апробовано практику

презентації наукових досліджень кафедр і структурних підрозділів університету з метою залучення магістрантів до наукової роботи.

Ця практика пов'язана з тим, що далеко не всі магістранти 5 курсу навчалися на бакалавраті в цьому ЗВО, відтак не розуміють специфіки організації та проведення дослідницької діяльності конкретного університету.

Результатом презентацій є створення університетського банку міждисциплінарних дослідницьких проблем. Вирішення зазначених проблем відбувається в процесі виконання магістерського дослідження й знаходить відображення у формулюванні змісту виробничої практики магістрантів, під час реалізації заходів щодо розвитку міжкультурного діалогу та обміну знаннями в межах міжнародних програми, зокрема „Erasmus", підготовці робіт заходів наукової конкуренції (конкурси студентських наукових робіт, студентські олімпіади, фестивалі, науково-практичні конференції, майстер-класи, виставкова діяльність тощо).

Структурні компоненти системи НДР магістрантів подано на рис. 2.4.

Рис. 2.4. Система науково-дослідної роботи магістрантів з менеджменту

У процесі реалізації педагогічної технології задля формування управлінської культури нами, спираючись на роботи [172; 176], окреслено основні напрями підготовки магістрантів до науково-дослідної діяльності:

- опанування методів, прийомів і процедур виконання наукової

роботи;

- вивчення й освоєння процедур і методів роботи з науковою інформацією;
- оволодіння цифровими технологіями, які застосовують у науково-дослідній діяльності;
- набуття досвіду підготовки до публікації наукових робіт;
- участь у заходах наукової конкуренції та ін.

Ще одним напрямом реалізації індивідуальної роботи магістрантів є інформальна та неформальна освіта. Відповідно до Закону України „Про освіту” [78], неформальна освіта – це освіта, яка здобувається зазвичай за освітніми програмами та не передбачає присудження визнаних державою освітніх кваліфікацій за рівнями освіти, але може завершуватися присвоєнням професійних та/або присудженням часткових освітніх кваліфікацій. У нашій роботі такою формою неформальної освіти є курси підвищення кваліфікації. Ураховуючи, що інформальна освіта – це освіта, яка передбачає самоорганізоване здобуття особою певних компетентностей [78], зазначений напрям ми реалізовуємо відповідно до вимог, окреслених у різних робочих навчальних програмах спеціальностей.

Далі перейдемо до наступного складника освітнього процесу – проведення консультацій, що організовують з метою якісного засвоєння навчальних знань та вироблення відповідних умінь і навичок. Консультування в процесі фахової підготовки магістрантів є однією з форм ефективної взаємодії викладачів з магістрантами, спрямованої на вирішення навчальних завдань, подолання труднощів, які виникають в освітній діяльності, зокрема й у процесі самостійної роботи.

Процес консультування ми спрямовували щодо створення відповідних умов для самостійного управління магістрантами власної діяльності та усвідомлення відповідальності за отриманий результат. Це реалізується через такі складники:

- аналіз наявного управлінського досвіду, що використовується при

побудові освітніх стратегій;

- обговорення сильних сторін і обмежень стилю навчання;
- пошук ресурсів для досягнення намічених результатів.

У процесі консультації спільними зусиллями викладачів і магістрантів детально опрацьовуються проблемні ситуації, здійснюється пошук варіантів їх вирішення, визначаються переваги й обмеження засобів для вирішення поставлених навчальних завдань, виявляється необхідність зміни способів організації своєї роботи. Консультування також надає можливість викладачу відчути зворотний зв'язок між магістрантом, процесом і результатом його діяльності, здійснити оцінку досягнутого результату.

Далі представимо типи консультування, які ми використовували при організації самостійної роботи магістрантів:

- за кількісним критерієм: індивідуальні та групові консультації;
- за формою проведення: консультування в процесі заняття і консультування як самостійне заняття;
- за програмними цілями: консультування як спільний пошук рішень, консультування як робота з труднощами, консультування як зворотний зв'язок.

Схарактеризуємо особливості проведення консультації. Консультування в процесі заняття є свого роду оперативними діями викладача на освітні запити магістрантів, що виникають при організації роботи в малих групах або при самостійному виконанні магістрантом індивідуального завдання, під час обговорення важкої для сприйняття інформації тощо, наприклад, у межах теми „Управлінська культура і логістика" під час обговорення в малих групах навчальних питань при уточненні сутності труднощів ми запропонували додаткові он-лайн матеріали і звернули увагу магістрантів на різні варіанти розв'язання завдань.

Консультування як самостійне заняття є запланованим заходом, до якого у викладача є час і можливість підготуватися: визначити навчальні завдання, підібрати й скомпонувати матеріал, продумати способи його

використання, вибрати технології роботи з одним магістрантом або з групою. У межах тем „Управлінська культура у прийнятті обґрунтованих рішень”, „Загальне управління якості”, „Культура управління ризиками” нами запроваджено індивідуальну та групову консультації як самостійні навчальні заняття. Так, у межах консультації за темою „Управлінська культура у прийнятті обґрунтованих рішень” обговорювалися такі питання: умови та рівні прийняття управлінських рішень; процес прийняття управлінських рішень; роль керівника в процесі прийняття управлінських рішень; застосування сучасних інформаційних технологій у процесі прийняття управлінських рішень; розподіл відповідальності при організації розробки управлінських рішень тощо.

У процесі виконання дослідницької діяльності варто не лише окреслити тематичне поле дослідження, а ще й сформулювати, проаналізувати тему дослідження. У якості інструменту, що дозволяє викладачу керувати діяльністю магістрантів, може бути використана консультація як спільний пошук рішень. Під час нашої дослідницької роботи запропоновано консультацію на тему: „Управління фінансовими потоками”.

Зазначимо, що ще на першому етапі навчання в магістратурі (у процесі обґрунтування та вибору теми дослідження) під час консультування спільні дії викладача і магістрантів були спрямовані на реалізацію напрямів (див. рис. 2.5).

Отже, перший крок дій передбачав окреслення тематичного поля наукових пошуків, визначення теми і предмета дослідження, їх коректне формулювання. Другим кроком у виборі теми та предмета дослідження було звернення до довідкових та інформаційних ресурсів задля отримання уявлення про тему дослідження, визначення недостатньо досліджених аспектів наукової проблеми.

Третім кроком у виборі теми та визначенні предмета дослідження є вибір і звуження окремих питань для дослідження.

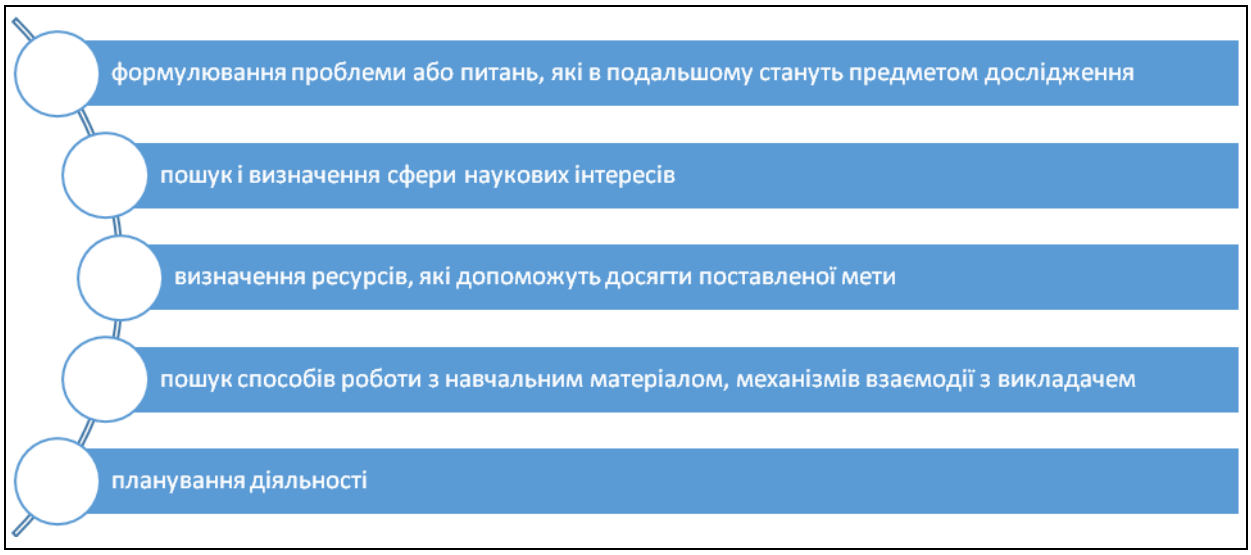


Рис. 2.5. Напрями реалізації спільних дій викладачів і магістрантів при консультуванні

Сутність консультування полягає в тому, що магістранту пропонується сформулювати низку дослідницьких тем (наприклад, 5) та відповісти на такі питання:

– Яка з тем, на Вашу думку, виявиться найбільш цікавою?

– З якої теми Ви достатньо поінформовані або знаєте, де знайти додаткову інформацію?

– Над якою із тем не потрібно працювати більше, ніж заплановано?

Викладач може використовувати низку методів, що дозволяють досягти результатів цієї консультації, наприклад, метод „Висновок” дозволяє розглянути предмет дослідження з трьох позицій:

1) предмет дослідження як частка (як „предмет у собі”). Необхідно дати визначення предмету дослідження, охарактеризувати його, з’ясувати його особливості;

2) предмет дослідження як „хвиля” (як предмет, який змінюється з часом). Необхідно визначити характеристики предмета дослідження, які зміняться з часом;

3) предмет як частина тематичного проблемного поля (як предмет у контексті чогось).

Наведемо ще один приклад консультування – робота з труднощами. Цей тип консультування проводить викладач, якщо магістрант зазнає труднощів при виконанні навчальних завдань. Дії викладача спрямовані на виявлення причин труднощів і способів їх вирішення. При цьому викладачу варто пам’ятати, що більшість труднощів може бути усунене самими магістрантами, якщо їхня робота буде організована чітко та зрозуміло.

На початку консультації викладачу варто мати інформацію про ступінь досягнення магістрантом поставленої перед ним мети, кількість витраченого часу на виконання навчальних завдань, використані ресурси і способи роботи, а також про причини труднощів.

Отримана інформація допомагає викладачу прийняти рішення щодо форми допомоги магістранту. Фактично бажано отримати відповіді на запитання: Чи бажає магістрант отримати пораду або додаткову інформацію? Чи необхідно залучати зовнішніх експертів? Наскільки способи вирішення труднощів зрозумілі для магістрантів? Чи не нав’язує викладач свою допомогу більше, ніж це необхідно?

На цьому етапі консультування викладач може використовувати метод „Незакінчені речення”, який можна використовувати при проведенні індивідуальної та групової консультації. Так, викладач пропонує дописати незакінчені речення, наприклад: „Останнім часом мною вивчено ...”, „Мені вдалося ...”, „Мене засмутило те, що ...”, „Я зрозумів те, що ...”, „Мені заважає ...”, „Мене здивувало те, що ...” та ін.

Потім магістрантів просимо поділитися своїми думками про те, як можна покращити свою роботу. Якщо проводиться групова консультація, то викладач може вибірково викликати окремих магістрантів для того, щоб вони розповіли про свої досягнення та проблеми.

У процесі консультування викладач найчастіше використовує різного типу питання, які допомагають проаналізувати ситуацію, підбити підсумки, визначити подальші дії, що спрямовані на досягнення поставленої мети. Сформулюємо деякі з них:

- Що вам удалося / не вдалося зробити? Що завадило вам зробити те, що ви спочатку планували?
- З чим ви більше не хочете працювати? Що на цьому етапі є для вас найскладнішим? У чому ви могли помилитися? Що було упущено?
- Яку допомогу ви хотіли б отримати від вашого керівника? Хто ще може бути вам корисний? Якими джерелами ви користуєтеся? Що ви пропонуєте зробити? Який часовий ресурс вам для цього потрібний?
- Чи можна виділити в загальному завданні пункти і підпункти, що вимагають окремого рішення? Які результати ви плануєте отримати? Коли, на вашу думку, ви могли б завершити свою діяльність?

Отже, досвід реалізації фахової підготовки майбутніх магістрів із менеджменту свідчить про важливість застосування консультацій в освітньому процесі.

Важливе місце в процесі професійної підготовки магістрантів відведено проектній діяльності. Ми розглядаємо метод проектів як гнучку модель організації освітнього процесу, для якого характерні висока комунікативність, вираження магістрантами своїх думок, почуттів, активне їх залученням до наукової діяльності, особистісна відповідальність магістранта за досягнення в навчанні [176, с. 112]. Метою застосування методу проектів є підвищення інтересу до предмета, професії менеджера, розвиток здатності до самостійного пошуку вирішення управлінських завдань, креативності, успішна самореалізація тощо. Отже, проектна діяльність – творчий процес спільної діяльності суб’єктів освітнього процесу, спрямований на вирішення певної наукової проблеми, у процесі якого відбувається трансляція та переосмислення цінностей управлінської культури.

Як зазначають сучасні вчені [154; 191 та ін.], виконання проекту надає можливість здійснювати університетську підготовку майбутніх магістрів менеджменту на підставі принципів:

- принципу пізнання через навчання, який формує дослідницькі та управлінські компетентності;

- принципу колективної взаємодії, який сприяє виробленню вмінь неконфліктно працювати у творчих групах, брати відповідальність на себе;
- принципу співпраці, який сприяє розвитку вмінь шанувати досягнення колег, правильно оцінювати себе.

Наведемо приклад організації та реалізації науково-практичного проекту „Управлінський досвід. Хмарні технології”, метою якого є ознайомлення магістрантів з сутністю і структурою управлінської культури менеджерів, умовами її формування та основними принципами функціонування через використання хмарних технологій при вирішенні офісних завдань у діяльності менеджера. Зазначимо, що при розробленні наступного завдання ми брали до уваги результати досліджень [6; 57].

Окреслимо завдання проекту: 1) вивчення засобів спільного створення і редагування робочих документів; 2) виконання розрахунків та спільне редагування даних в електронних таблицях; 3) використання можливостей презентаційної графіки; 4) дослідження можливостей проведення масових опитувань і аналіз результатів; 5) реалізації комунікації в хмарному офісі.

Магістрантам-менеджерам було запропоновано зміст такого завдання. Ви є менеджерами в установі, що займається випуском товару/виробництвом послуг (вид економічної діяльності визначається за варіантами). Необхідно розробити та презентувати маркетинговий проект з просування товару (послуги) на місцевому ринку.

Для реалізації проекту рекомендується використовувати засоби он-лайн офісу Google Docs, який функціонує за технологією SaaS (*Software as a Service* – програмне забезпечення як послуга). У результаті виконання завдання необхідно розробити стратегію реалізації проекту, визначити, які програмні засоби для цього знадобляться.

Завдання виконується групами (2 – 3 особи). Нами окреслено різні компоненти завдання.

Мотиваційний компонент подано у вигляді: елементи моделювання практичної ситуації підвищують інтерес до виконання завдань; присутній

змагальний елемент; отримання позитивної оцінки.

Операційний компонент завдання: представники першої групи – магістранти, що представляють „підприємство”. Вони повинні знаходитися за різними комп’ютерами, щоб імітувати територіальну віддаленість.

Метою цього завдання є не тільки його виконання, а й вивчення можливостей засобів он-лайн офісу Google Docs, тобто взаємодію з узгодження дій студенти здійснюють на „віддаленій відстані”. Отже, можливості управлінської культури при „мозковому штурмі” проявляються не тільки у виробленні стратегії щодо виконання завдання, а й у вивченні засобів реалізації завдання (використання хмарних інформаційних технологій). До традиційного використання методики проведення мозкового штурму вводяться елементи комунікації за допомогою хмарних мереж.

Продуктами діяльності магістрантів є проект маркетингового плану щодо просування товару/послуги; отримані знання щодо можливостей хмарних технології; досвід використання он-лайн додатків. Демонстраційний компонент завдання полягає в презентації та захисту магістрантами своїх проектів.

Рефлексивний компонент реалізується через оцінювання магістрантами власних дій при виконанні завдання та отриманого результату.

При оцінюванні дій магістрантів викладач ураховує показники: ступінь розробленості проекту; самостійність дій магістрантів; використання комунікації для узгодження дій (локальна або глобальна мережа); використання пакета Google Docs (наприклад, використання чату, спільна робота над документами, проведення он-лайн опитування); використання інформаційних ресурсів Інтернет тощо.

Як свідчить практика, у проектній діяльності виконується низка дій: підготовка, планування, дослідження, аналіз і узагальнення, представлення результатів (звіт), оцінка (самооцінка), що сприяють формуванню управлінської культури.

При реалізації проекту можливо не лише вирішення будь-якої

проблеми, а й послідовне вивчення навчальних тем згідно з робочою навчальною програмою дисципліни.

Як ми зазначали в попередньому підрозділі, організація освітнього процесу магістрантів здійснюється через застосування активних та інтерактивних форм проведення навчальних занять. Наведемо приклади упровадження деяких таких форм.

Останнім часом набули значного поширення ситуаційні задачі (кейси), що описують ситуації, які реально склалися в менеджменті і вимагають майстерності управлінської культури при виробленні підходів до вирішення поставленої проблеми.

Як приклад розглянемо навчальний кейс, що розкриває протиріччя особистих і професійних якостей співробітника і вимагає вироблення та оцінки різних управлінських рішень у проблемній ситуації.

Кейс „Роль управлінської культури в управлінні персоналом”. Розкриємо зміст кейсу.

Ви є менеджером з HR у великій компанії, що займає міцні позиції на ринку IT-технологій. Проте останнім часом намітилася негативна тенденція в галузі інновацій. Генеральний директор компанії прийняв рішення щодо створення нового відділу, що займається інноваційними розробками. Знайти людину (не серед працівників відділу), яка має високий рівень управлінської культури та зможе зайняти посаду керівника відділу, доручено вам. З огляду на конкуренцію, що загострилася на ринку, було окреслено високі критерії до претендента (професійні та особистісні).

У результаті низки співбесід з’ясовано, що більшість кандидатів або не відповідають необхідним вимогам, або не мають високого рівня сформованої управлінської культури.

Питання кейсу: надати оцінку діям генерального директора; проаналізувати якості претендентів; запропонувати варіанти розвитку ситуацій.

У результаті роботи зафіксовано такі позиції, які висловили

магістранти:

1. Щодо дій генерального директора: він усвідомив необхідність створення нового відділу, що спеціалізується на інноваціях; він прийняв явно неприємне для співробітників рішення щодо призначення начальником відділу особи не з числа працівників відділу; він сформулював доволі жорсткі та численні критерії для претендента на вакантну посаду.

2. Є проблеми в пошуку кандидата на вакантну посаду, який має необхідні якості, зокрема, високий рівень управлінської культури.

3. Варіанти розвитку ситуації, що запропонували учасники кейсу, залежать від їхнього професійного досвіду, знань, характеристик особистості.

Отже, проблемні кейси відіграють важливу роль при навчанні магістрантів-менеджерів, дозволяючи розробити методику порівняльного аналізу типових проблемних ситуацій, що виникають у процесі управлінської діяльності.

Розглянемо далі тренінгову методику: „Як покращити власну управлінську культуру”. Представимо зміст тренінгу:

- що таке управлінська культура, її складники, роль керівника;
- як зробити управлінську культуру конкурентною перевагою компанії;
- які прості кроки варто зробити, щоб свідомо сформувати управлінську культуру;
- як сформувати команду однодумців, створити атмосферу відкритості, співпраці, внутрішньої згуртованості, сприяти максимальному розкриттю потенціалу кожного члена команди.

Розглянемо програму тренінгу:

1. Стратегія й управлінська культура: зв’язок:

– Що важливіше: стратегія чи управлінська культура в конкурентній перевазі.

– Життєвий цикл компанії та особливості управлінської культури на кожному етапі.

– Роль керівника у формуванні управлінської культури. Приклади компаній із сильною управлінською культурою.

2. Екосистема управлінської культури:

– Контекст і основні характеристики управлінської культури.

– Діагностика управлінської культури. П’ять кроків команди.

– Способи формування управлінської культури та подолання складнощів.

3. Рольова модель керівника:

– Стилі управління, що найбільш ефективні для формування управлінської культури.

– Як, знаючи власний стиль управління, підвищити ефективність управління та формування управлінської культури.

– Емоційний інтелект керівника. Його важливість при взаємодії.

– Теорія поколінь, її відображення в управлінській культурі.

Особливу популярність серед магістрантів-менеджерів мають ділові ігри. Розглянемо ділову гру: „Менеджер XXI століття”, представлену в роботі [24]. Метою гри є аналіз компетентностей менеджера, що дозволяють ефективно вибудовувати власну траєкторію росту, використовувати ефективно робочий час. Крім того, магістрантам потрібно узагальнити наявні результати, а також здійснити аналіз структури робочого часу керівника.

Представимо учасників гри, а також окреслимо їхні функції:

1. Менеджер (керівник відділу організації). Він виконує певний обсяг службових обов’язків у процесі гри, по можливості не відволікається на сторонні розмови, електронну пошту, відвідувачів, телефонні дзвінки. До його компетентності належить прийняття оперативних управлінських рішень, виконання покладених на нього обов’язків відповідно до займаної посади.

2. Начальник (генеральний директор організації). У процесі гри постійно вимагає по телефону від менеджера підготувати та надати терміново звітну документацію.

3. Співробітник відділу (підлеглий менеджера). Він доповідає менеджеру про стан виконання доручень, роботи, цікавиться ходом вирішення кадрового питання.

4. Секретар менеджера. Повідомляє йому про вхідну документацію, електронні повідомлення, телефонні дзвінки, відвідувачів, виконує доручення менеджера, пропонує відвідувачам каву-брейк.

5. Колега менеджера (співробітник іншого відділу).

6. Представник фірми-постачальника. Він запізнюється на заздалегідь призначену з менеджером зустріч, вибачається та виправдовується, здійснює переговори з менеджером, детально обговорюю всі умови співпраці.

7. Клієнт (представник фірми-споживача). Приходить на прийом до менеджера без попередньої домовленості, висловлює пред'явити претензії щодо якості товару або послуги.

8. Дружина менеджера. Вона відволікає його від виконання службових обов'язків постійними телефонними розмовами на побутові теми.

9. Спостерігачі гри. Здійснюють хронометраж робочого часу менеджера, заповнюють таблицю врахування витрат часу.

Розглянемо далі порядок проведення зазначеної ділової гри.

1. Модератор-викладач розподіляє ролі між магістрантами групи.

2. Модератор конкретизує зміст ролей учасників гри та ознайомлює їх зі сценарієм.

3. Інший викладач-модератор пояснює спостерігачам їхні функції і знайомить з правилами ведення хронометражу, заповнення таблиць спостереження.

4. Асистенти заздалегідь підготовлюють робочі місця для дійових осіб.

5. По команді модератора гра починається. Фіксуються моменти початку й закінчення гри.

Після закінчення ділової гри проводиться аналіз використання робочого часу менеджера, а також рівня його управлінської культури. Узагальнивши результати хронометражу, проведеного спостерігачами,

магістранти класифікують витрати часу менеджера й заповнюють таблицю (управлінські компетентності менеджерів) [24, с. 48 – 51].

Магістранти, які виступили в ролі експертів, виділяють найбільш важливі компетентності управлінців, зокрема управлінську культуру, аналізують структуру робочого часу.

Зазначимо, що подані в роботі форми фахової підготовки магістрантів здійснюються на засадах студентоцентризму, партнерської взаємодії, поваги, що спрямовано на формування в майбутніх менеджерів загальних і спеціальних компетентностей – базису успішної професійної діяльності.

Одним із ефективних засобів організації освітнього процесу є цифрові технології. У нашій роботі ми використовуємо низку програмних та хмарних засобів, наведемо приклади (див. додаток Ж).

Як ми зазначали в попередньому підрозділі, найважливіше місце в змісті фахової підготовки магістрантів-менеджерів відведено новітнім університетським структурам – Центрам розвитку компетентностей з основ управління, що сприяють формуванню конкурентоспроможної, соціально активної, творчої особистості випускників ЗВО. Отже, фактично йдеться про формування основ фахових знань, умінь і навичок, які визначатимуть конкурентоспроможність майбутніх магістрів з менеджменту в умовах економічного сьогодення, їх успішну соціалізацію та професійну адаптацію тощо.

Зазначений результат передбачає подання магістранту чіткого та усвідомленого розуміння власної управлінської діяльності; розроблення відповідної навчально-методичної бази й широке застосування цифрових та інтерактивних технологій в освітньому процесі; сприяння розвитку дослідницького потенціалу магістрантів; залучення представників з боку роботодавців до реалізації освітнього процесу (зазвичай проведення семінарських (практичних) занять у Центрі); реалізація міжпредметних зв’язків, мобільність учасників освітнього процесу.

Виділимо основні компетенції, що формуються під час роботи в

Центрі:

- здатність проводити стратегічний аналіз підприємства, володіння фундаментальними знаннями в галузі ефективності бізнесу;
- здатність побудови та аналізу організаційної системи підприємства;
- здатність проектувати бізнес-процеси та ініціювати зміни на засадах лідерства;
- здатність проводити зовнішній та внутрішній аудит організацій.

Задля формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту нами було виділено такі напрями діяльності в центрі:

- формування інформаційної системи (бази) управління підприємствами;
- опанування ефективними моделями функціонування бізнесу за допомогою івент-маркетингу;
- проектування бізнес-процесів на засадах лідерства;
- опанування методикою реінжинірингу бізнес-процесів;
- розроблення стратегії організації;
- опанування стилів лідерства на кожному із етапів реалізацій стратегії.

Для здійснення роботи Центру підготовлено відповідне навчально-методичне забезпечення: робочі програми навчальних дисциплін, які викладаються в межах Центру; засоби, що використовують для моніторингу та діагностики знань, умінь і навичок: МКР, проблемні ситуації, ситуаційні вправи, тести для поточного та підсумкового контролю; цифрова бібліотека дидактичних і методичних матеріалів; навчальна відеотека тощо.

Представимо основні форми роботи в Центрі: лекції пошукового та проблемного характеру з відеопрезентаціями; ознайомлення з навчальними роликами, фільмами з подальшим обговоренням проблеми; вирішення проблем аналітичного та розрахункового характеру, кейсів та ін. активним використанням цифрових технологій та ділових ігор.

Результати практичної діяльності щодо впровадження педагогічної технології формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту в практику університетської освіти дозволило виокремити основні шляхи розвитку Центру компетентностей:

• розширення банку креативних завдань для практичних занять та самостійної роботи магістрантів;

• розширення електронної бібліотеки та навчальної фільмотеки Центру;

• залучення до роботи Центру менеджерів-практиків, управлінців;

• здійснення досліджень, що спрямовані на вирішення конкретних проблем;

• активна робота наукового гуртка магістрантів „Управлінська школа” на базі Центру.

У результаті наукових пошуків нами запропоновано низку завдань, що сприяють розвитку управлінської компетентності (див. табл. 2.2).

Важливим уважаємо той факт, що завдання розроблено в межах авторської дисципліни за вибором „Управлінська культура менеджера”. Метою дисципліни є формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту.

Таблиця 2.2

Перелік завдань навчальної дисципліни „Управлінська культура менеджера”

Завдання	Компетентності (відповідно до ОПП „Менеджмент” ДДПУ)
Розкрити основні категорії та поняття культури управління	Здатність до оволодіння теоретичними знаннями з питань публічного адміністрування та набуття практичних умінь та навичок щодо застосування законів, принципів, методів, технологій та процедур в управлінні суб’єктами публічної сфери; набуття вмінь та формування компетенцій, необхідних для виконання функцій та реалізації повноважень керівника – суб’єкта публічного адміністрування, зокрема для органів місцевої влади та самоврядування

Продовження табл. 2.2

Дослідити основні принципи та норми управлінської етики, сучасні вимоги щодо культури управління	Готовність до результативного управління організацією в мінливих умовах соціально-економічного оточення; ознайомлення студентів із теоретичними основами корпоративного управління, інституційними та інформаційними інструментами забезпечення функціонування системи корпоративного управління у вітчизняних підприємствах; здатність застосовувати універсальний інструментарій розробки та реалізації універсальних проектів на основі системи знань з теорії та методології управління якістю
Розкрити український та зарубіжний досвід у вирішенні управлінських проблем	Здатність до аналізу ринку праці; здатність до аналізу демографічних процесів та оцінки їхнього впливу на формування та розвиток трудового потенціалу; здатність до розрахунку та аналізу показників ефективності використання трудового потенціалу; здатність оцінювати резерви підвищення ефективності використання трудового потенціалу та обґрунтовувати шляхи їх використання
Проаналізувати сучасні дослідження з управління, здійснити моделювання наслідків управлінських рішень	Здатність до побудови моделей прогнозування стану соціально-економічних систем різного призначення, формування сценаріїв та стратегій їх розвитку. Готовність до практичного впровадження технології консалтингу та механізму консалтингових послуг. Готовність до практичного впровадження культури тайм-менеджменту та елементів техніки тайм-менеджменту. Готовність до впровадження інноваційних технологій, вибору оптимальних умов комплексного аналізу й оцінювання діяльності навчального закладу й управлінської діяльності керівника

Виділимо також складники програмної роботи Центру компетентностей (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Складники програмної роботи Центру компетентностей

	Засоби та індикатори діагностики
Суб'єктна	Здійснення моніторингу діяльності
Методична	Підготовка моделі формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту
Сутнісна	Вирішення проблемних ситуацій, кейсів, ситуаційних вправ, тестів для поточного та підсумкового контролю
Науково-дослідна	Конференції, семінари, виставки, круглі столи, лекції, дебати, інтелектуальні ігри, зустрічі з відомими науковцями, презентації наукових проектів, конкурси, олімпіади

Як ми зазначали, вагомим складником професійної підготовки магістрантів є виробнича практика, що складається з таких етапів:

- підготовчого (організаційні збори, інструктаж з техніки безпеки);
- практичного (дослідження теоретичних проблем управлінської діяльності відповідно до теми магістерського дослідження; підготовка аналітичного та статистичного матеріалу);
- заключного (узагальнення отриманих матеріалів; підготовка наукової статті за результатами практики; звіт та презентація матеріалів).

Виробнича практика є невід'ємним компонентом освітнього процесу і має на меті набуття магістрантами-менеджерами спеціальних (фахових) компетентностей відповідно до програмних результатів навчання за освітньою програмою.

Ураховуючи організаційну ланку освітнього процесу „аудиторія – Центри компетентностей – бази практик", виробнича практика передбачає чіткість, послідовність, системність її проведення.

Наведемо приклад дослідницького завдання, реалізованого магістрантами під час проходження виробничої практики.

1. Відповідно до виду організації сформулювати її місію та візію.

2. Відповідно до сформульованої місії визначити мету, що стоїть перед функційними підсистемами організації.

3. Розробити стратегії щодо досягнення поставленої мети кожною функційною підсистемою.

4. Визначити залежність досягнення мети з соціально-економічними чинниками, умовами.

5. Розробити систему контролю з виконанням управлінських рішень щодо досягнення поставленої мети.

6. Підготувати звіт.

Отже, результати впровадження технології формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту в практику університетської освіти дозволяють зробити узагальнення.

1. Виділено етапи впровадження педагогічної технології формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту в практику університетської освіти: орієнтаційно-мотиваційний, діяльнісний, оцінно-рефлексивний. У межах зазначених етапів подано відповідні форми і методи організації освітнього процесу задля формування управлінської культури.

2. Установлено, що модернізація змісту освітнього процесу відбувається за основними напрямами: оновлення змісту навчальних дисциплін, розроблення дисципліни за вибором, організація роботи Центру компетентностей, модернізація НДР. У межах цих напрямів розглянуто навчальну інформацію, що розкриває такі теми: „Світоглядні передумови формування управлінської культури як міждисциплінарного педагогічного феномену”, „Історико-педагогічні витоки підготовки менеджерів у ЗВО”, „Становлення та розвиток економічної освіти Україні (зокрема історико-педагогічні дослідження за регіональною ознакою)”, „Порівняльно-педагогічний аналіз університетської підготовки менеджерів у зарубіжних країнах”, „Використання інтерактивних технологій у процесі професійної підготовки майбутніх магістрів із менеджменту”, „Організація науково-дослідної роботи магістрантів економічних спеціальностей”.

Загалом отримані результати дозволяють перейти до опису оцінно-рефлексивного етапу педагогічної технології, які й засвідчать її якість.

2.3. Аналіз ефективності впровадження технології формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту в процесі фахової підготовки

У попередніх підрозділах дисертації нами було розроблено педагогічну технологію формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту в процесі фахової підготовки як сукупність і послідовність форм, методів і засобів, які застосовують широкі можливості навчальних дисциплін фахового (професійно-практичного) циклу, виробничої практики на підприємствах різних форм власності, організації й проведення магістерського дослідження та ін.

У структурі педагогічної технології ми визначили такі компоненти: цільовий, змістово-процесуальний, рефлексивно-аналітичний, контрольно-оцінний. Вони об’єднані спільною метою функціонування та єдністю керівництва, яке потрібне для створення організованого та цілеспрямованого педагогічного впливу на університетську підготовку майбутніх магістрів з менеджменту в контексті формування в них управлінської культури, що є складником людської культури й формою використання загальнолюдських культурних надбань у сфері управління.

Далі представлено процес упровадження розробленої технології в практику університетської освіти, який передбачав реалізацію низки організаційних заходів, установлення взаємозв’язків між складниками технології на підставі окреслених теоретико-методичних засад дослідження. Це й зумовило вибір педагогічного експерименту як основного методу дослідження.

Аналіз упровадження педагогічної технології показав, що перехід до реалізації мети дослідження не відбувався раптово. Це доволі тривалий процес, який супроводжувався подоланням перешкод, до яких ми відносимо недостатню зорієнтованість при навчанні в магістратурі на необхідність підготовки менеджерів із високим рівнем управлінської культури; слабку

розробленість технології формування управлінської культури майбутніх магістрів, яка враховує можливості навчальних дисциплін фахового (професійно-практичного циклу) та виробничої практики на підприємствах різних форм власності; недосконалість форм і методів організації наукової роботи, що спрямована на формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту.

Традиційно в педагогічних дослідженнях виконують певну послідовність дій задля доведення результативності експерименту. У межах констатувального експерименту здійснюють відбір контрольної та експериментальної груп, які є рівноцінними за показниками критеріїв. Мета першого зрізу полягає в отриманні даних для порівняльного аналізу показників критеріїв педагогічної технології формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту.

Наприкінці формувального експерименту за допомогою обґрунтованих критеріїв, їхніх показників та наявного методичного інструментарію порівнюють характеристики цих груп, що дозволяє довести ефективність розробленої та впровадженої педагогічної технології, у межах якої ми намагалися реалізувати такі складники:

- оновлення змісту навчальних дисциплін: „Іноземна мова”, „Інформаційні системи і технології управління організацією”, „Технологія управління персоналом”, „Технологія прийняття управлінських рішень”;
- розроблення діяльності Центру компетентностей з основ управління, що спрямована на підвищення якості професійної підготовки магістрантів на основі компетентнісного та студентоцентрованого підходів, навчання, заснованого на практичній діяльності та дослідженнях;
- оновлення змісту виробничої практики магістрантів;
- розроблення дисципліни за вибором: „Управлінська культура менеджера”;
- виділення основних форм науково-дослідної роботи магістрантів, що сприяють активізації їхнього критичного мислення, формуванню основних

компетентностей управлінців тощо.

Таблиця 2.4

Оцінка ефективності педагогічної технології формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту

№	Компоненти	Групи	Рівні розвитку, %					
			Низький		**Середній**		**Високий**	
			КЕ	ФЕ	КЕ	ФЕ	КЕ	ФЕ
1	Когнітивний	КГ	39,7	28,0	49,4	63,4	10,9	8,6
		ЕГ	38,5	16,8	50,5	57,0	11,0	26,2
2	Особистісно-творчий	КГ	37,2	33,7	55,4	53,4	7,4	12,9
		ЕГ	36,8	11,8	56,0	59,5	7,2	28,7
3	Технологічний	КГ	37,7	23,3	55,2	65,2	7,1	11,5
		ЕГ	37,8	15,1	55,2	60,4	7,0	24,5
Загальний рівень		КГ	38,2	28,4	53,3	60,6	8,5	11,0
		ЕГ	37,5	14,5	53,9	59,2	8,6	26,3

Представимо дані графічно (див. рис. 2.6 – 2.8).

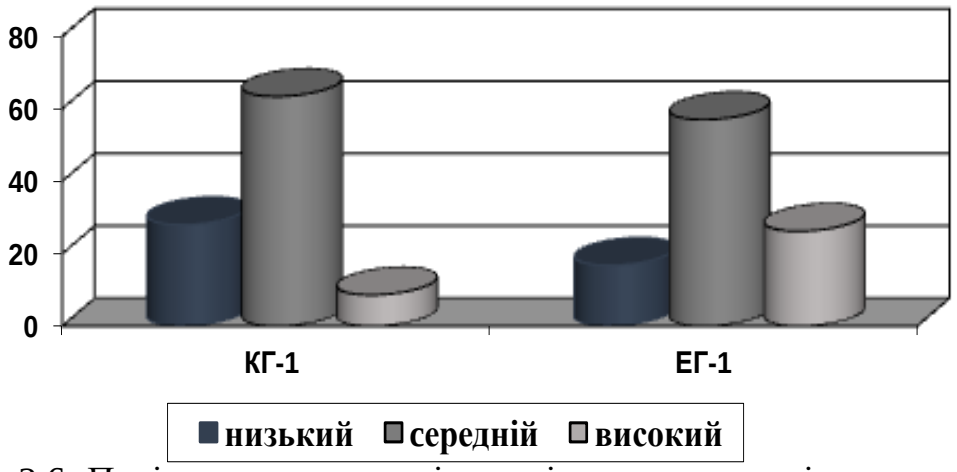


Рис. 2.6. Порівняння показників когнітивного критерію контрольної та експериментальної груп у межах формувального експерименту

На рис. 2.6 – 2.8 уведено позначення: КГ-1, КГ-2, КГ-3 – показники критеріїв: когнітивного, особистісно-творчого та технологічного (контрольна група), ЕГ-1, ЕГ-2, ЕГ-3 – показники критеріїв: когнітивного, особистісно-творчого та технологічного (експериментальна група).

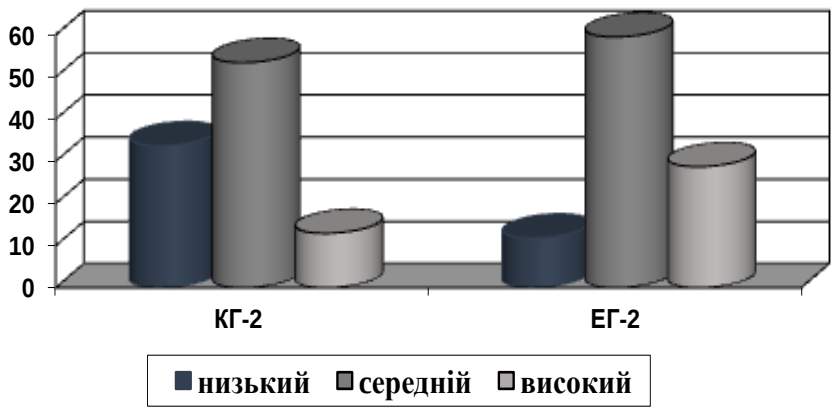


Рис. 2.7. Порівняння показників особистісно-творчого критерію контрольної та експериментальної груп у межах формувального експерименту

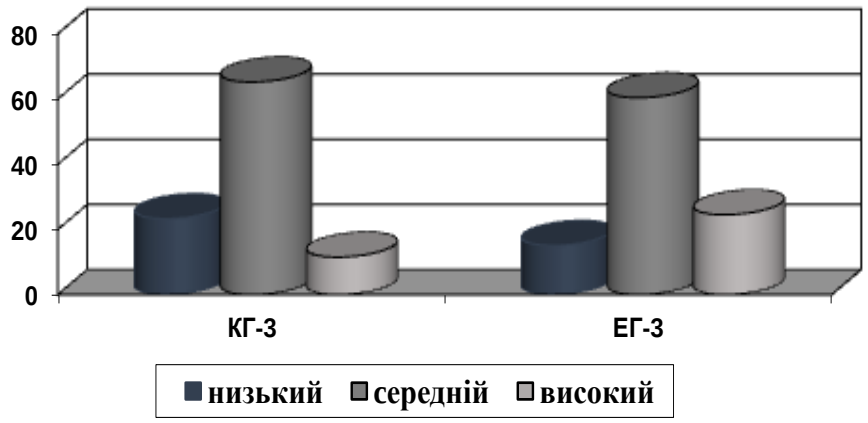


Рис. 2.8. Порівняння показників технологічного критерію контрольної та експериментальної груп у межах формувального експерименту

Як свідчать результати дослідження, магістранти обох груп зазнали певних змін у показниках критеріїв у процесі університетської підготовки. Для виявлення загальних тенденцій дослідження розглянемо узагальнені статистичні показники за виділеними вище критеріями. Аналіз якісних змін показників, які відбулися за кожним критерієм окремо, представимо нижче.

Перш за все зазначимо, що в процесі університетської підготовки значно зменшено кількість магістрантів, які мають низький рівень за критеріями дослідження. У контрольній групі було 39,7%, стало 28,0%, в

експериментальній – відповідно 38,5% і 16,8%. У процесі формувального експерименту збільшилася кількість магістрантів контрольної групи, яких ми відносимо до середнього рівня. Зафіксовано таку динаміку: середній рівень (було – 49,4%, стало – 63,4%), високий рівень (було – 10,9%, стало – 8,6%); для експериментальної – середній рівень (було – 55,2%, стало – 60,4%), високий рівень (було – 7,0%, стало – 24,5%).

Отже, можемо стверджувати, що в процесі університетської підготовки для обох групах зафіксовано певні зміни (див. рис. 2.9, 2.10).

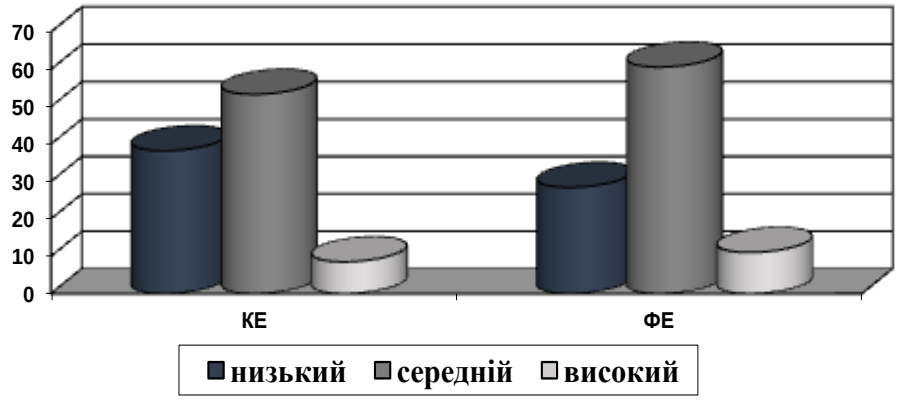


Рис. 2.9. Порівняння показників контрольної групи в межах констатувального та формувального експерименту

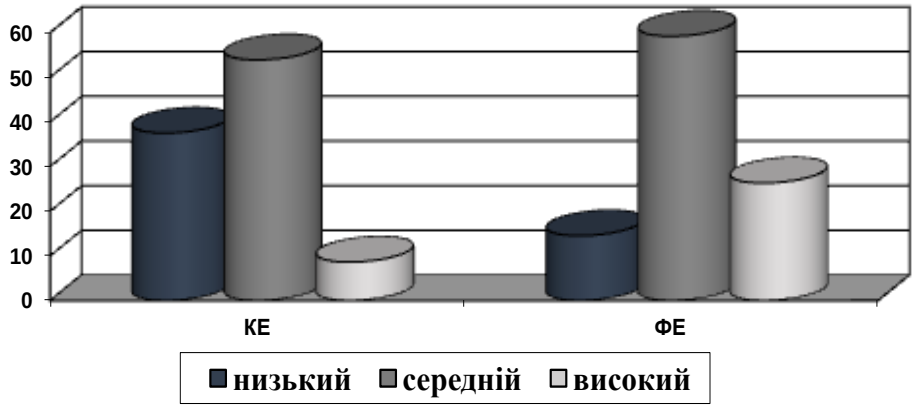


Рис. 2.10. Порівняння показників експериментальної групи в межах констатувального та формувального експерименту

Для доведення того, що гіпотеза дослідження, яка полягає в припущенні про те, що процес формування управлінської компетентності майбутніх магістрів із менеджменту за умови його організації як педагогічної

технології, підтверджена, необхідно довести два факти: контрольна та експериментальна групи за своїми показниками статистично відрізняються; зміни, які зафіксовано в експериментальній групі наприкінці формувального експерименту, є достовірно значущими порівняно з констатувальним експериментом.

Для вирішення першого завдання ми порівняли отримані дані щодо експериментальної й контрольної груп за допомогою критерію Пірсона χ^2 (див. додаток З, табл. З.1). Для кількості ступенів свободи $\nu = 2$ $\chi^2_{кр} = \begin{cases} 5{,}991, \ p \le 0{,}05 \\ 9{,}21, \ p \le 0{,}01 \end{cases}$, $\chi^2_{емп} > \chi^2_{кр}$, отже, розбіжності між розподілами (контрольна й експериментальна групи) статистично достовірні.

Для підтвердження зазначеного вище ми також провели розрахунки за критерієм Фішера φ^* (див. додаток З, табл. З.2 – З.4).

Відтак, наприкінці формувального експерименту ми порівняли показники контрольної та експериментальної груп і довели, що ці групи не є рівноцінними за визначеними критеріями.

У педагогічних дослідженнях варто довести, що в результаті дії будь-яких чинників (наприклад, часу) у вимірюваних показниках не лише відбуваються зміни, а вони ще є статистично значущими. Тому ми порівняли показники груп, що були отримані в межах констатувального й формувального експериментів (див. додаток З, табл. З.5, З.6). Для кількості ступенів свободи $\nu = 2$ $\chi^2_{кр} = \begin{cases} 5{,}991, \ p \le 0{,}05 \\ 9{,}21, \ p \le 0{,}01 \end{cases}$, $\chi^2_{емп} < \chi^2_{кр}$, отже, зміни в вимірювальних показниках контрольної групи не є статистично значущими. Для кількості ступенів свободи $\nu = 2$ $\chi^2_{кр} = \begin{cases} 5{,}991, \ p \le 0{,}05 \\ 9{,}21, \ p \le 0{,}01 \end{cases}$, $\chi^2_{емп} > \chi^2_{кр}$, отже, зміни у вимірювальних показниках експериментальної групи є статистично значущими.

Підтвердивши значущість змін в експериментальній групі порівняно з контрольною, можемо перейти до аналізу результатів формувального

експерименту.

Розглядаючи когнітивний критерій, зазначимо, що в експериментальній групі у 2,5 рази збільшено кількість магістрантів з високим рівнем показників (було – 11,0%, стало – 26,2%)і більше ніж у двічі зменшено їхню кількість із низьким рівнем (було – 38,5%, стало – 16,8%). У контрольній групі зміни також відбулися, але не такі помітні. Насамперед зазначимо, що переважна більшість магістрантів (63,4%) має середній рівень показників (було – 49,4%). Зменшено кількість магістрантів з низьким рівнем показників (було – 39,7%, стало – 28,0%), що, безсумнівно, є позитивно тенденцією. Водночас окреслимо негативні аспекти, серед них – зменшення кількості магістрантів з високим рівнем показників (було – 10,9%, стало – 8,6%).

Переважна більшість магістрантів з менеджменту добре розуміють специфіку сутності й особливостей інноваційного менеджменту, систем управління, стратегічного менеджменту, управління персоналом. Вони знають основні принципи антикризового управління, а також вирішення проблем професійної діяльності. Магістранти здатні використовувати набуті знання в практичній професійній діяльності.

Магістранти дуже добре розуміють роль і значення різних напрямів управлінської діяльності (інформаційно-аналітичної, планувальної, регулювальної, організаційно-виконавчої, координувальної, контролювально-облікової, інноваційно-дослідницької, експертно-консультативної, представницької, професійного самовдосконалення), а також управлінських умінь. У них наявні концептуальні знання у сфері управлінської діяльності, що є основою для оригінального мислення, креативної, інноваційної діяльності.

Як свідчать результати експерименту, магістранти знають вимоги, що висуваються до роботи на посадах середнього та вищого рівнів управління в установах та організаціях. Магістранти вміють планувати власну управлінську діяльність, обирати раціональні методи виконання професійних дій. Майбутні менеджери вміють успішно аналізувати результати виконання

власної управлінської діяльності.

Аналізуючи особистісно-творчий критерій, констатуємо схожі тенденції, що й у попередньому критерії. Так, майже в 4 рази збільшено кількість магістрантів експериментальної групи, які мають високий рівень показників (було – 7,2%, стало – 28,7%), а також майже втричі зменшено кількість магістрантів із низьким рівнем показником критеріїв (було – 36,8%, стало – 11,8%). Зазначимо, що в контрольній групі позитивні зміни також відбулися, але вони не є статистично значущими: низький рівень: було – 37,2%, стало – 33,7%, високий рівень: було – 7,4%, стало – 12,9%.

Доведено, що майбутні магістри з менеджменту мають яскраво виражений інтерес до пізнання управлінської діяльності на підставі особистісних потреб. Вони добре розуміють значущість роботи на посадах середнього та вищого рівнів управління в установах та організаціях, знають специфіку, норми й правила зазначеної діяльності. Вони повністю задоволені майбутньою професійною діяльністю, прагнуть досягти в ній вагомих результатів, успіхів, розуміють цінності управлінської культури.

Магістранти самостійні у виборі професійних завдань, наполегливі в подоланні труднощів при роботі з ними, надають допомогу іншим, здатні узгоджувати свої дії в процесі роботи з іншими людьми. Вони активні в самоствердженні, саморозвитку, мають адекватну професійну самооцінку, потребу в постійному самовдосконаленні, особистісний смисл в умовах управлінської діяльності.

Майбутні менеджери добре усвідомлюють власний емоційний стан, мають самоповагу й упевненість. Вони вміють успішно долати труднощі, стійкі до стресів. У них загальний оптимістичний настрій, ініціативність, налаштованість на позитивний результат.

Переважна більшість магістрантів має індивідуальний стиль управління як характеристику творчого потенціалу особистості, що дозволяє руйнувати сталі стереотипи з метою створення нового та неординарного. Майбутні магістри добре розуміють творчий характер управлінської

діяльності, сприяють інноваціям, уміють оригінально розв'язувати професійні завдання. У них наявний творчий потенціал, творче професійне мислення та вміння, сформовані індивідуальні особистісні якості менеджера, що визначають успішність професійної діяльності. Вони прагнуть творчо застосовувати в управлінській діяльності прогресивні надбання інших країн. Зазначимо також, що магістранти вміють вироблювати нові ідеї, застосовують творчий підхід до їх реалізації, вони здатні до інноваційної діяльності, оригінальних рішень організаційних та управлінських проблем.

Як і в підрозділі 1.3, ми порівняли показники перших двох критеріїв за допомогою коефіцієнта кореляції Спірмена r_s (для експериментальної групи) й отримали емпіричне значення критерію $r_{емп} = 0{,}874$, $r_{кр} = \begin{cases} 0{,}85, \ p \le 0{,}05 \\ -, \ p \le 0{,}01 \end{cases}$.

Як бачимо, $r_{емп} > r_{кр}$, отже, кореляція між цими критеріями є статистично значущою, тобто в межах формувального експерименту ми можемо стверджувати, що знання є базисом розвитку особистісно-творчої компетентності респондентів.

Останній критерій – технологічний. Для магістрантів контрольної та експериментальної груп характерна позитивна динаміка показників. Констатуємо статистично достовірне збільшення кількості магістрантів експериментальної групи, які оцінені за високим рівнем показників (було – 7,0%, стало – 24,5%), зменшення – за низьким рівнем (було – 37,8%, стало – 15,1%), а також статистично недостовірне збільшення кількості магістрантів контрольної групи, які оцінені за високим рівнем показником (було –7,1%, стало – 11,5%), зменшення – за низьким рівнем (було – 37,7%, стало –23,3%).

Нами встановлено, що майбутні менеджери мають сформовані спеціальні вміння щодо роботи на управлінських посадах. Вони розуміють практичне значення технологій менеджменту, його зміст, властивості та характеристики. Респонденти володіють методами ефективного управління, збору та обробки інформації, розробки та впровадження систем контролю, принципів управління персоналом. Магістранти добре володіють

технологією управління та вирішення конфліктних ситуацій.

Респонденти вміють оперувати засобами, методами й формами управлінської діяльності, прогнозувати її результати. У них є здатність аналізувати, оцінювати повноту та вірогідність наявної інформації у процесі фахової діяльності, вони можуть систематизувати, поширювати та синтезувати необхідну інформацію.

Майбутні менеджери можуть проявляти ініціативу та здійснювати лідерські функції в спільноті людей у контексті досягнення управлінської мети. Вони здатні керувати різними проектами, очолювати роботу команди, ставити мету й відповідні їй завдання, приймати рішення. Установлено, що майбутні менеджери можуть успішно оцінювати та забезпечувати якість роботи колективу, мають здатність управляти пріоритетним розвитком команди в процесі професійної діяльності.

Магістранти самостійні у виборі професійних завдань, наполегливі в подоланні труднощів для їх вирішення. Вони активні в самовдосконаленні (бажання бути не гірше за інших, прагнення до лідерства, саморозвитку), можуть співвідносити результати діяльності з її метою, контролювати власну роботу. Мають внутрішню потребу виконувати роботу якісно.

За допомогою коефіцієнта кореляції Спірмена r_s ми простежили зв'язок між особистісно-творчим і технологічним критеріями. Отримали емпіричне значення критерію $r_{емп} = 0{,}861$, $r_{кр} = \begin{cases} 0{,}85, \ p \le 0{,}05 \\ -, \ p \le 0{,}01 \end{cases}$. Як бачимо, $r_{емп} > r_{кр}$, отже, кореляція між критеріями є статистично значущою.

Отримавши кількісні й якісні результати формувального експерименту, ми так само, як і на попередньому (констатувальному) етапі, спробували з'ясувати, як саме реальний стан підготовки майбутніх магістрів із менеджменту співвідноситься із ідеальною моделлю магістра, який має рівень сформованості управлінської культури, що є необхідним для ефективного виконання функційних обов'язків (рис. 2.11).

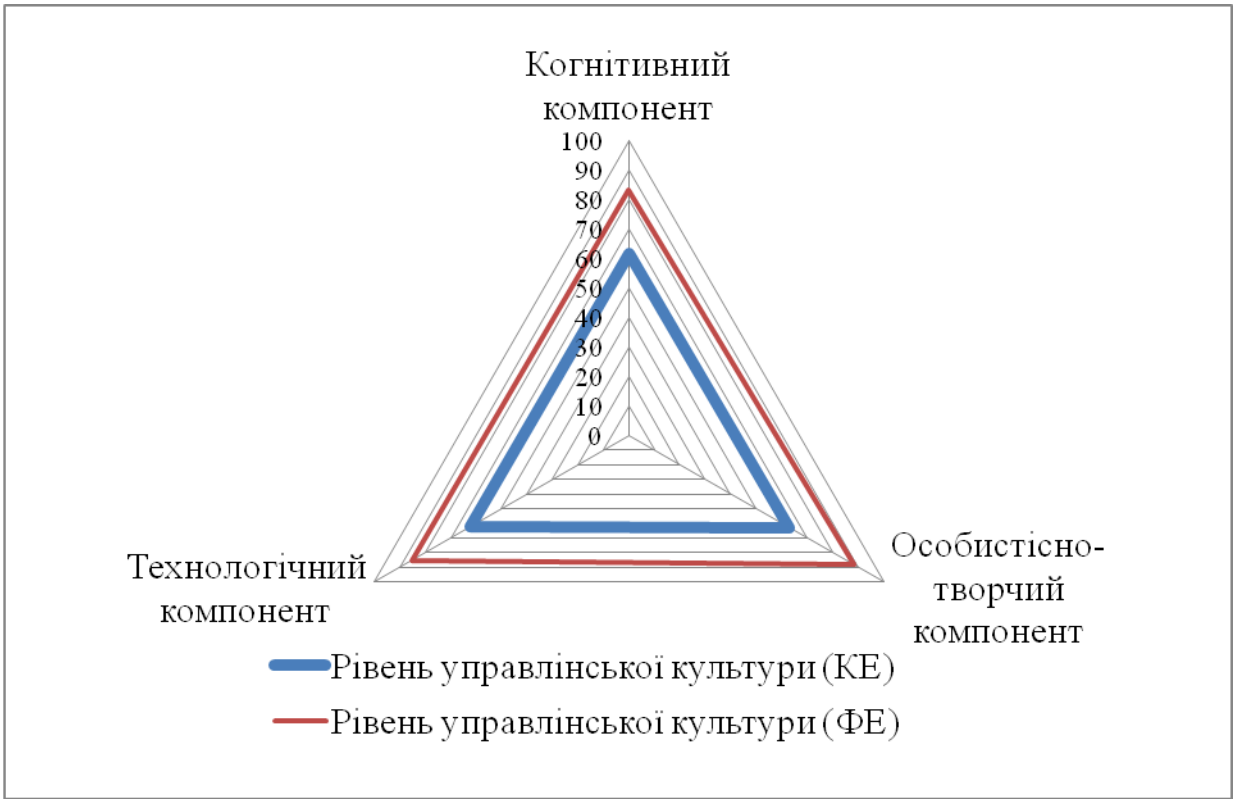


Рис. 2.11. Ідеальна та реальна моделі сформованості управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту (на рівні констатувального та формувального експериментів)

Відтак, нами здійснено моделювання педагогічної задачі у вигляді математичної – у результаті експерименту максимально наближено форму лінії до вершин правильного трикутника, що, на нашу думку, інтерпретує виконання мети та завдань дослідження.

Як і в межах констатувального експерименту, для нас важливо було оцінити ті форми формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту, які є найбільш ефективними при реалізації наших дослідницьких пошуків. Для цього ми здійснили опитування експертів – науково-педагогічних працівників ЗВО, що здійснюють підготовку магістрів із менеджменту (див. рис. 2.12). Зазначимо, що виділені форми ми намагалися реалізовувати засобами контекстного, практико зорієнтованого навчання, а також навчання, що заснованого на дослідженнях.

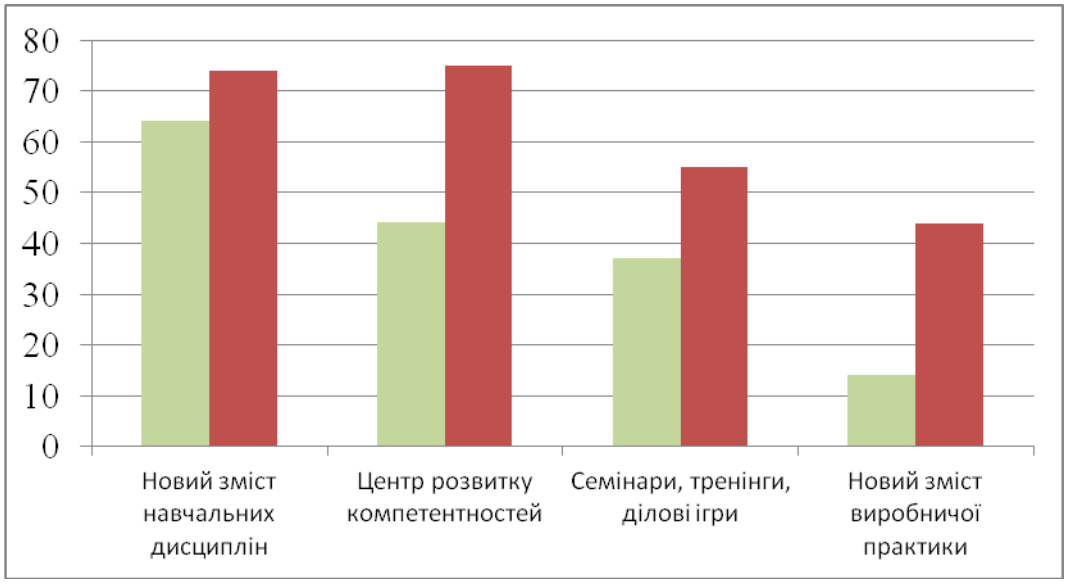


Рис. 2.12. Розподіл думок респондентів щодо ефективності форм формування управлінської культури (у межах констатувального та формувального експерименту)

На рис. 2.12 кожний лівий стовпець символізує дані по констатувальному експерименту, правий – формувальному.

Зазначимо, що в процесі дослідження ми намагалися підсилювати практичну орієнтованість і креативність магістрантів. Для цього здійснювали комбінації лекцій, практичних занять, самостійної навчальної і дослідницької роботи з використанням елементів дистанційного навчання, ініціативного самонавчання, розв’язування прикладних (ситуаційних) завдань, виконання проектів, переддипломної практики, підготовки й захисту кваліфікаційної магістерської роботи тощо.

Як представлено на рис. 2.12, 74% респондентів виділяють таку форму – оновлення змісту низки фахових дисциплін (було – 64%). Підкреслимо, що ця форма є однією із найпопулярніших і найважливіших у сучасних педагогічних дослідженнях, адже зміст навчальних дисциплін зокрема й освітньо-професійних програм взагалі є тим орієнтиром, що спонукає молодь обирати майбутній фах і ЗВО. Приємно, що майже три чверті опитаних респондентів повністю підтримують наші ідеї щодо оновлення змісту низки навчальних дисциплін: „Технологія прийняття управлінських рішень”,

„Фінансовий менеджмент”, „Інформаційні системи й технології в управлінні організацією” та ін. Саме ці дисципліни стали для нас базовими при розробленні та впровадженні авторської педагогічної технології.

Як свідчать результати експерименту, ще більшу підтримку (75% опитаних) отримала інноваційна ідея щодо відкриття на базі університеті Центру розвитку компетентностей з реінжинірингу бізнес-процесів (було – 44%). Ми глибоко переконані, що процес професійної підготовки майбутніх менеджерів повинен мати практико зорієнтований характер та реалізовуватися через поєднання традиційних (аудиторні заняття, практика) та інноваційних форм – центрів розвитку компетентнстей як університетських осередків, що забезпечують умови для практичної підготовки магістрантів, що є запорукою формування конкурентоспроможного випускника ЗВО. Ураховуючи, що діяльність магістрантів у центрі спрямована на отримання реальних умінь і практичних навичок при формуванні спеціальних (фахових, предметних) компетентностей, необхідних для майбутніх економістів, така робота знайшла підтримку і з боку науково-педагогічних працівників, і серед магістрантів.

Традиційно важливе місце в процесі професійної підготовки відведено таким формам – тренінгам, семінарам, діловим іграм. Значущість такої форми визначають 55% респондентів (було – 37%). На нашу думку, сильна позитивна динаміка викликана тим, що реалізація зазначених форм відбувалася в контексті науково-дослідної роботи магістрантів.

На наш погляд, доцільним є створення організаційних і методичних умов для усвідомлення магістрантами з менеджменту цінності науково-дослідної роботи задля формування управлінської культури. Для цього в дослідженні зроблено наголос і реалізовано низку заходів, спрямованих на максимальне залучення молодих дослідників до наукових осередків, наукового життя університету. Досягнення зазначеної мети відбувалося через активізацію участі магістрантів у заходах наукової конкуренції (майстер-

класах, інтелектуальних іграх, зустрічах з відомими особами, науково-практичних конференціях, семінарах, виставках, круглих столах, дебатах, презентаціях наукових проектів, конкурсах, олімпіадах тощо), а також у процесі підготовки наукових статей і тез для наукових видань.

Важливим аспектом професійної підготовки є підвищення масовості та якості участі майбутніх магістрів у науково-дослідній роботі кафедр, причому мається на увазі наукова діяльність практико зорієнтованого характеру. Це завдання реалізовано в процесі розроблення та виконання проектів практико зорієнтованого прикладного характеру. Зазвичай це відбувається на замовлення бізнес-структур, підприємств, організацій або установ. Зокрема, виділяємо магістрантів, які проявляли себе в грантових програмах, програмах навчальної мобільності.

Одним із найважливіших напрямів роботи зазначаємо також проведені нами заходи (відповідно до підрозділу 2.2) щодо формування критичного мислення та креативної позиції магістрантів щодо вирішення управлінських задач. Уважаємо важливим, що ці заходи сприяли також вирішенню проблемних питань, на які було зроблено наголос у межах констатувального експерименту: самоосвіта та самовдосконалення магістрантів; заохочення самостійної, творчої діяльності; чітке розуміння магістрантами сутнісних характеристик управлінської культури як сучасного педагогічного феномену. Особливу зацікавленість викликало запрошення до участі в університетських заходах менеджерів із досвідом роботи. Саме спілкування з практиками дозволило магістрантам чітко з’ясувати, як саме високий рівень управлінської культури дозволяє ефективно працювати в ситуації соціальних, економічних труднощів та емоційної напруги.

Приємно, що в результаті дослідження значно підвищено важливість виробничої практики як найважливішого складника професійної підготовки. Про це говорять 44% респондентів (було – 14%). На нашу думку, позитивна динаміка зумовлена насамперед оновленням тематики індивідуальних виробничих, наукових і практичних завдань, що виконували магістранти.

У межах формувального експерименту ми також попросили висловитися магістрантів і науково-педагогічних працівників стосовно найбільш значущих характеристик управлінської культури, які було враховано при розробленні нашої авторської педагогічної технології.

У результаті ранжування отримано такі дані (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Ставлення до характеристик управлінської культури з боку магістрантів і науково-педагогічних працівників

Складники управлінської культури відповідно до ОПП „Менеджмент ДДПУ”	Магістранти	Науково-педагогічні працівники
Здатність комплексно вирішувати проблему	8	7
Здатність виявляти сутність проблем у професійній сфері, знаходити адекватні шляхи щодо їх розв’язання	7	11
Володіння системним, цілісним підходом до аналізу й оцінки ситуації	4	1
Здатність аналізувати, верифікувати, оцінювати повноту та достовірність інформації в ході професійної діяльності, за необхідності доповнювати й синтезувати відсутню інформацію	1	2
Продукування нових ідей, творчий підхід до їх реалізації	2	3
Здатність виявляти ініціативу та здійснювати лідерські функції в колективі задля досягнення спільної мети		4
Здатність та готовність виконувати колективні проекти, брати на себе відповідальність за виконання робіт окремої групи	3	5
Усвідомлення власного емоційного стану, самоконтроль і саморегуляція	9	9
Здатність здобувати нові знання й уміння та інтегрувати їх з уже наявними	10	10
Внутрішня потреба виконувати роботу якісно	5	8
Спроможність орієнтуватися в різних поглядах на проблему та шляхи її розв’язання, формулювати власну думку	6	6

Проведений нами статистичний аналіз даних за допомогою критерію Спірмена дозволив виявити кореляційні зв'язки між поглядами магістрантів і науково-педагогічних працівників на зазначену проблему. Ми отримали емпіричне значення критерію $r_{емп} = 0,418$, $r_{кр} = \begin{cases} 0,61, \ p \le 0,05 \\ 0,76, \ p \le 0,01 \end{cases}$. Як бачимо, $r_{емп} \rangle r_{кр}$, відтак, можемо достовірно стверджувати, що магістранти й викладачі однаково ставляться до основних характеристик управлінської культури.

Важливим результатом дослідження вважаємо також усвідомлення того, що високого рівня управлінської культури в процесі фахової підготовки бажає досягти переважна більшість магістрантів – 85% (було – 72%), лише 10% респондентів уважають, що це може бути реалізовано виключно в межах майбутньої управлінської діяльності (було – 16%). Це ще раз переконує про ефективність нашої педагогічної технології. Лише 5% опитаних упевнені, що управлінську культуру взагалі не потрібно формувати (було – 13%).

Так само, як і в межах констатувального експерименту, ми з'ясували, наскільки значущою для сучасного менеджера є управлінська культура. Високі результати опитування ми пов'язуємо з достатнім розумінням магістрантами сутнісних характеристик управлінської культури на рівні основних педагогічних категорій (функцій, властивостей, умов формування тощо). Це підтверджують статистичні дані: 55% магістрантів уважає, що управлінська культура є дуже важливою (було – 35%), 30% респондентів говорять, що вона скоріше важлива (було – 32%), лише 15% стверджують, що зазначена культура скоріше не є важливою (було 28%), цікаво, що не виявлено жодного респондента, який уважає, що управлінська культура не потрібна для сучасного менеджера (було – 5%).

Ми також попросили магістрантів здійснити самооцінку щодо визначення рівня власної управлінської культури. Виявилося, що 12% магістрантів упевнені, що мають низький рівень (було – 25%), 42% –

середній (було – 62%), 46 % – високий (було – 13%), що добре відображає результати формувального експерименту.

У наступному запитанні ми спробували дізнатися, чи вважають респонденти, що в процесі університетської підготовки можливо якісно сформувати управлінську культуру. Ствердно відповіли 85% респондентів (було – 80%), що підтверджує дієвість розробленої та впровадженої педагогічної технології.

На запитання щодо видів університетської діяльності, що дозволяє формувати управлінську культуру, як і в межах констатувального експерименту, переважає освітня – 44% (було – 45%). Важливо, що респонденти значно вище оцінили науково-дослідну роботу – 24% (було – 10%), що яскраво підтверджує принцип реалізації дослідницького навчання в процесі професійної підготовки.

Констатуємо, що загалом у магістрантів виявлено не лише позитивне ставлення до важливості формування управлінської культури, а ще й розуміння шляхів зазначеного формування, що загалом корелює із етапами впровадження педагогічної технології в практику університетської освіти.

У процесі проведеного нами дослідження нам удалося повністю або частково вирішити питання, які ми відносимо до проблемного поля формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту в процесі фахової підготовки. Так, на нашу думку, нам удалося змінити стереотип студентського та викладацького мислення щодо важливості формування управлінської культури в рамках магістратури через урахування можливості навчальних дисциплін фахового (професійно-практичного циклу), виробничої практики на підприємствах різних форм власності, різних форм і методів організації наукової роботи, підвищення інтересу, мотивації до управлінської культури як педагогічного феномену тощо.

У межах констатувального дослідження було встановлено, що лише 44,8% магістрантів уважають, що слабкий рівень управлінської культури може викликати труднощі професійної діяльності. Наприкінці впровадження

авторської педагогічної технології зафіксовано значне збільшення такої частки (78,4%). Ці зміни ми пов’язуємо з тим, що в результаті залучення респондентів до різних форм роботи вони відчули саме ті характеристики управлінської культури, які недостатньо високо були оцінені напередодні експерименту: прагнення до самореалізації; незалежність та самостійність суджень; критичність та високий ступень рефлексії; аутентичність особистості.

Відтак, наукове обґрунтування, змістова розробка та впровадження технології формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту в процесі фахової підготовки дозволяє нам зробити такі висновки:

1. У результаті педагогічного експерименту більшість респондентів експериментальної групи дістали високого та середнього розвитку показників критеріїв. Так, більшість магістрантів з менеджменту добре розуміють специфіку сутності й особливостей інноваційного менеджменту, систем управління, стратегічного менеджменту, управління персоналом. Вони знають основні принципи антикризового управління, а також вирішення проблем професійної діяльності. Магістранти здатні використовувати набуті знання у практичній професійній діяльності. Майбутні менеджери добре усвідомлюють власний емоційний стан, мають самоповагу й упевненість. Вони вміють успішно долати труднощі, стійкі до стресів. У них загальний оптимістичний настрій, ініціативність, налаштованість на позитивний результат. Майбутні магістри добре розуміють творчий характер управлінської діяльності, сприяють інноваціям, уміють оригінально розв’язувати професійні завдання. Установлено, що майбутні менеджери мають сформовані спеціальні вміння щодо роботи на управлінських посадах. Вони розуміють практичне значення технологій менеджменту, його зміст, властивості та характеристики. Респонденти володіють методами ефективного управління, збору та обробки інформації, розробки та впровадження систем контролю, принципів управління

персоналом. Магістранти добре володіють технологією управління та вирішення конфліктних ситуацій.

2. Статистичний аналіз засвідчив, що контрольна та експериментальна групи за своїми показниками достовірно відрізняються; зміни, які зафіксовано в експериментальній групі наприкінці формувального експерименту, є статистично значущими порівняно з його констатувальним етапом. Ці факти є дієвим підтвердженням того, що процес формування управлінської культури магістрантів за умов його організації як технологія є ефективним.

3. У результаті дослідження нами доведено значущість напрямів реалізації педагогічної технології: адаптація форм, методів і засобів освітнього процесу, оновлення змісту низки навчальних дисциплін: „Іноземна мова”, „Інформаційні системи і технології управління організацією”, „Технологія управління персоналом”, „Технологія прийняття управлінських рішень”, розкриття діяльності Центру компетентностей з основ управління, розроблення дисципліни за вибором: „Управлінська культура менеджера”, виділення основних форм НДР магістрантів (участь у заходах наукової конкуренції, робота в НДЛ, участь у грантових програмах тощо), що сприяють активізації їхнього критичного мислення, формуванню основних компетентностей управлінців тощо.

Висновки до розділу 2

1. На підставі розробленої нами концепції дослідження встановлено, що саме педагогічна технологія є провідним рушієм професійної підготовки магістрів. При обґрунтуванні та розробленні технології враховано методологічні підходи (системний, особистісно зорієнтований, компетентнісний, гуманістичний, діяльнісний, культурологічний), закономірності, принципи (систематичності і послідовності, науковості,

свідомості і творчої активності магістрантів, спільного характеру навчання та врахування індивідуальних особливостей магістрантів, спадкоємності, модульності, комунікативності, креативності, інтерактивності).

Під педагогічною технологією формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту ми розуміємо взаємопов'язану динамічну та гнучку сукупність форм, методів, засобів освітнього процесу, об'єднаних спільною метою функціонування та єдністю реалізації, що є запорукою формування управлінської культури майбутніх менеджерів в умовах підвищення ефективності освітнього процесу, що гарантує досягнення кінцевого результату дослідження. Інноваційність авторської педагогічної технології відображається в інтерпретації та модифікації вже відомих форм, методів і засобів через призму університетської підготовки майбутніх менеджерів. Зазначену технологію подано у вигляді чотирьох блоків: цільового, теоретико-методологічного, організаційно-змістового та діагностико-результативного.

2. Задля формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту адаптовано форми організації освітнього процесу: інформаційна, бінарна, проблемна лекція, лекція із передбаченими помилками, лекція-конференція, лекція-візуалізація; міждисциплінарний семінар, семінар-дискусія, семінар-дослідження; консультації тощо; інтерактивні форми: кейс-вправи, тренінгові методики, ділові ігри, мозкові штурми, управлінські проекти тощо; застосовано методи: інтерактивний, організації та реалізації освітньої діяльності, стимулювання та мотивації, творчої спрямованості, рефлексії та контролю, а також цифрові засоби навчання: Google Диск, Salesforce Stypi, TeamLab, Dropbox, DocVerse (програми для спільної роботи над документами в межах реалізації управлінських проектів); Trello, PodiO, RealtimeBoard, LeaderTask, Any.DO, Doit.im (програми для планування спільної роботи та пошуку напрямів вирішення управлінських проблем); Testograf.ru, Surveymonkey.com, Simpoll.ru, Google-форми, Microsoft Forms (програми для здійснення

опитувань у галузі управління), Mindomo, Mindmeister, MindMup, Mind42, XMind (програми для розроблення інтелектуальних карт, представлення класифікацій, ідей, структур) тощо.

4. У межах змістово-організаційного блоку технології оновлено зміст навчальних дисциплін: „Іноземна мова”, „Інформаційні системи і технології управління організацією”, „Технологія управління персоналом”, „Технологія прийняття управлінських рішень” у контексті доповнення теоретичними знаннями щодо тенденцій актуалізації інноваційної управлінської діяльності та інноваційного характеру розвитку економіки. Подано діяльність Центру компетентностей з основ управління, що спрямована на підвищення якості професійної підготовки на основі компетентнісного та студентоцентрованого підходів, навчання, заснованого на практичній діяльності та дослідженнях. Ураховуючи організаційну ланку освітнього процесу „аудиторія – Центри компетентностей – бази практик”, оновлено зміст виробничої практики магістрантів, що сприяє формуванню управлінської культури менеджерів. Розроблено дисципліну за вибором: „Управлінська культура менеджера”, що спрямована на вдосконалення та розвиток загальноінтелектуального та загальнокультурного рівня магістрантів, а також вироблення практичних умінь щодо формування управлінської культури майбутніх менеджерів. Виділено основні форми НДР магістрантів (участь у заходах наукової конкуренції, робота в НДЛ, участь у грантових програмах тощо), що сприяють активізації їхнього критичного мислення, формуванню основних компетентностей управлінців тощо.

5. Розроблено діагностико-оцінний блок технології, що передбачає реалізацію рефлексії через включення майбутніх магістрів із менеджменту в аналітико-оцінну, пошуково-практичну діяльність, яка сприяє формуванню стійких уявлень про специфіку роботи в установах, організаціях, бізнес-структурах, на підприємствах, окреслення основних недоліків зазначеного процесу, пріоритети розвитку управлінської культури тощо.

6. Виділено етапи впровадження педагогічної технології формування

управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту в практику університетської освіти: орієнтаційно-мотиваційний, діяльнісний, оцінно-рефлексивний. У межах зазначених етапів подано відповідні форми і методи організації освітнього процесу задля формування управлінської культури.

У результаті педагогічного експерименту більшість респондентів експериментальної групи дістали високого та середнього розвитку показників критеріїв. Статистичний аналіз (критерії Фішера φ^*, Пірсона χ^2, Спірмена r_s) засвідчив, що контрольна та експериментальна групи за своїми показниками достовірно відрізняються; зміни, які зафіксовано в експериментальній групі наприкінці формувального експерименту, є статистично значущими порівняно з його констатувальним етапом. Ці факти є дієвим підтвердженням того, що процес формування управлінської культури магістрантів за умов його організації як технологія є ефективним.

Матеріали, які ввійшли до розділу, опубліковано автором у наукових статтях і матеріалах конференцій: [31; 32; 34; 37 – 39; 43 – 44].

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення та практичне вирішення актуальної проблеми формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту, що полягало в науковому обґрунтуванні та експериментальній перевірці відповідної педагогічної технології, яка забезпечує ефективність досліджуваного процесу. Результати наукового пошуку підтвердили вихідні положення наукової ідеї та надали можливість сформулювати висновки відповідно до завдань роботи.

1. Аналіз наукових джерел, у яких розкривається сутність управлінської культури як міждисциплінарного феномену, дозволив установити, що науковці неоднаково ставляться до визначення управлінської культури, розуміючи під нею динамічне системне утворення, характеристику особистості, творчу діяльність, сукупність теоретичних знань і практичних умінь тощо. З'ясовано, що в сучасній педагогічній науці спостерігається обмеженість досліджень із формування в майбутніх менеджерів або взагалі студентів економічних спеціальностей управлінської культури. Предметом наукових розвідок найчастіше є окремі компетентності менеджерів, які можна вважати складниками більш широкого поняття – управлінської культури. Попередні дослідження реалізовано переважно в межах освітнього ступеня „бакалавр", що не враховує специфіку та широкі можливості магістерських програм.

2. Запропоновано авторське бачення поняття „управлінська культура менеджера", під яким розуміємо динамічне, інтегративне, особистісне утворення, яке акумулює в собі сукупність теоретичних знань, практичних умінь володіння технологіями управління і творчими креативними якостями, зорієнтованими на високу професійну готовність майбутніх менеджерів до відповідальної та ініціативної управлінської діяльності. Унаслідок наукового пошуку встановлено, що структура управлінської культури магістра

менеджера включає три основні компоненти: когнітивний, особистісно-креативний і технологічний.

3. Обґрунтовано та розроблено критерії управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту: когнітивний, особистісно-творчий та технологічний, а також описано їхні рівні (високий, середній, низький). Установлено, що більшість магістрантів має середній і низький рівень показників. За допомогою критерію Спірмена r_s доведено статистично значущу кореляцію між обраними компонентами управлінської культури, подано ідеальну та реальну моделі управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту. У результаті опитування різних категорій респондентів (науково-педагогічні працівники, менеджери-практики) з'ясовано розуміння сутності та характеристик управлінської культури менеджерів. Установлено, що формування управлінської культури магістрантів має ґрунтуватися на принципах студентоцентризму та індивідуально-особистісного підходу, а також реалізовуватися через дослідницьке та практико зорієнтоване навчання.

4. На підставі виділеної концепції дослідження обґрунтовано та розроблено педагогічну технологію формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту, під якою розуміємо взаємопов'язану динамічну та гнучку сукупність форм, методів і засобів освітнього процесу, об'єднаних спільною метою функціонування та єдністю реалізації, що є запорукою формування управлінської культури майбутніх менеджерів в умовах підвищення ефективності освітнього процесу та гарантує досягнення кінцевого результату дослідження. Інноваційність авторської педагогічної технології відображається в інтерпретації та модифікації вже відомих форм, методів і засобів крізь призму університетської підготовки майбутніх менеджерів. Зазначену технологію подано у вигляді чотирьох блоків: цільового, теоретико-методологічного, організаційно-змістового та діагностико-результативного. При обґрунтуванні та розробленні технології враховано методологічні підходи (системний, особистісно зорієнтований,

компетентнісний, гуманістичний, діяльнісний, культурологічний) та принципи (систематичності і послідовності, науковості, свідомості і творчої активності магістрантів, спільного характеру навчання та врахування індивідуальних особливостей магістрантів, спадкоємності, модульності, комунікативності, креативності, інтерактивності).

5. Задля формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту нами адаптовано такі форми організації освітнього процесу: інформаційна, бінарна, проблемна лекція, лекція із передбаченими помилками, лекція-конференція, лекція-візуалізація; міждисциплінарний семінар, семінар-дискусія, семінар-дослідження; консультації; інтерактивні форми: кейс-вправи, тренінгові методики, ділові ігри, мозкові штурми, управлінські проекти тощо; застосовано такі методи: інтерактивний, організації та реалізації освітньої діяльності, стимулювання та мотивації, творчої спрямованості, рефлексії та контролю, а також цифрові засоби навчання (програми для спільної роботи над документами в межах реалізації управлінських проектів, програми для планування спільної роботи та пошуку напрямів вирішення управлінських проблем, програми для здійснення опитувань у галузі управління, програми для розроблення інтелектуальних карт, представлення класифікацій, ідей, структур) тощо.

6. У результаті педагогічного експерименту більшість респондентів експериментальної групи досягли високого та середнього рівнів розвитку. Статистичний аналіз (критерії Фішера φ^*, Пірсона χ^2) засвідчив, що контрольна та експериментальна групи за своїми показниками достовірно відрізняються; зміни, які зафіксовано в експериментальній групі наприкінці формувального експерименту, є статистично значущими порівняно з його констатувальним етапом. Ці факти є дієвим підтвердженням того, що процес формування управлінської культури магістрантів за умов його організації як технологія є ефективним.

Проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів наукової проблеми. До перспективних напрямів подальших дослідницьких пошуків відносимо

розроблення теоретичних і методичних засад проблеми формування управлінської культури студентів економічних спеціальностей в умовах інтеграції формальної, неформальної та інформальної освіти, спрямованої на покращення якості фахової підготовки студентів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Академічний тлумачний словник української мови. URL: http://sum.in.ua/s/koncepcija (дата звернення: 02.12.2018).

2. Акименко В. М. Управленческая культура личности как социально-педагогический феномен системы высшего профессионального образования: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08 / Липецкий государственный педагогический университет. Липецк, 2001. 24 с.

3. Александрова Н. Взаємозв'язок управлінської компетентності та управлінської культури викладача. *Проблеми підготовки сучасного вчителя.* 2012. № 5(1). С. 138–143.

4. Александрова Н. М. Формування управлінської культури майбутніх викладачів економіки в економічному університеті: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Нац. акад. пед. наук України, Ін-т вищ. освіти. Київ, 2015. 20 с.

5. Алімасова Д. П. Підготовка майбутніх менеджерів до використання нових інформаційних технологій у професійній діяльності: автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Республік. ВНЗ «Крим. гуманітар. ун-т». Ялта, 2014. 20 с.

6. Анацкая А. Г. Проектная деятельность при обучении информатики будущих бакалавров-менеджеров. *Инновационное образование и экономика.* 2013. № 12 (23). С. 30–33.

7. Андрущенко Н. О. Формування базових управлінських компетенцій у майбутніх менеджерів економічного профілю засобами інтерактивних технологій: дис. на здобуття наук. ступ. канд. пед. наук: 13.00.04 / Вінниц. нац. техн. ун-т. Вінниця, 2011. 274 с.

8. Антонова О. Є. Педагогічні технології та їх класифікація як наукова проблема. *Сучасні технології в освіті. Ч. 1. Сучасні технології навчання : наук.-допом. бібліогр. покажч. Вип. 2 / НАПН України, ДНПБ України ім. В. О. Сухомлинського ; [упоряд.: Філімонова Т. В., Тарнавська С. В., Орищенко І. О. та ін. ; наук. консультант Антонова О. Є. ; наук. ред.*

Березівська Л. Д.]. Київ, 2015. С. 8–15.

9. Афанасьєва Л. В. Формування професійної компетентності майбутніх менеджерів організацій у процесі вивчення професійно орієнтованих дисциплін: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Кіровогр. держ. пед. ун-т ім. Володимира Винниченка. Кіровоград, 2013. 20 с.

10. Аюрова В. А. Формирование управленческой культуры менеджера-руководителя: дисс. на соиск. учен. степ. канд. филос. наук: 09.00.11 / Бурят. гос. ун-т. Улан-Удэ, 2011. 165 с.

11. Батечко Н. Г. Підготовка викладачів вищої школи в умовах магістратури: теоретико-методологічні засади. Київ: Едельвейс, 2014. 708 с.

12. Бернацька Т. М. Теоретичні основи формування та розвитку управлінської культури керівника навчального закладу. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету.* Серія: Педагогічні науки. 2014. Вип. 122. С. 11–14.

13. Беспалько В. П. Слагаемые педагогической технологии. Москва: Педагогика, 1989. 192 с.

14. Бех І. Д. Особистісно зорієнтоване виховання: науково-методичной посібник. Київ: ІЗМН, 1998. 204 с.

15. Бірюкова Т. Ф. Болонський імператив підготовки майбутніх менеджерів: дис... канд. філос. наук: 09.00.10 / Запорізький національний ун-т. Запоріжжя, 2006. 217 с.

16. Богатирьов К. О. Підготовка майбутніх менеджерів-аграріїв до управлінського спілкування: автореф. дис... канд. пед. наук: 13.00.04 / Південноукраїнський держ. педагогічний ун-т ім. К.Д.Ушинського. Одеса, 2002. 20 с.

17. Бондар Н. Д. Формування ключових компетентностей майбутніх менеджерів сфери туризму в процесі вивчення гуманітарних дисциплін: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Вінниц. держ. пед. ун-т ім. Михайла Коцюбинського. Вінниця, 2016. 20 с.

18. Бурий С. Формування управлінської культури майбутнього офіцера

в процесі практичної підготовки як педагогічна проблема. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія: Педагогічні науки.* 2016. № 1. С. 21–25.

19. Васильченко Л. В. Формування управлінської культури керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти: дис. на здобуття наук. ступ. канд. пед. наук: 13.00.04 / Запоріз. обл. ін-т післядиплом. пед. освіти. Запоріжжя, 2006. 278 с.

20. Васьков М. А. Теоретико-методологические подходы к анализу управленческой культуры. Москва: Новый Хронограф, 2010. 228 с.

21. Вишневська О. О. Формування умінь ділової культури студентів у бізнес-коледжі. *Наукові записки кафедри педагогіки.* 2001. Вип. VII. С. 32–39.

22. Войтович Р. В., Пірен М. І., Надольний І. Ф. Керівник в органах державної влади та місцевого самоврядування: посібник. Київ: Центр сприяння інституц. розв. держ. служби, 2006. 166 с.

23. Волков И. П. Цель одна – дорог много : проектирование процессов обучения: кн. для учителя: из опыта работы. Москва: Просвещение, 1990. 159 с.

24. Волкова Н. П. Інтерактивні технології навчання у вищій школі: навчально-методичний посбіник. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2018. 360 с.

25. Волкова Н. П., Тарнопольський О. Б. Моделювання професійної діяльності у викладанні навчальних дисциплін у вишах: монографія. Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2013. 228 с.

26. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер для руководителя-практика. М.: «Дело», 1992. 258 с.

27. Гавриш І. В. Теоретико-методологічні основи формування готовності майбутніх учителів до інноваційної професійної діяльності: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04 / ХНПУ імені Г.С. Сковороди. Харків, 2006. 579 с.

28. Галус О. Формування управлінської культури майбутніх інженерів

залізничного транспорту. *Педагогічний дискурс.* 2017. Вип. 23. С. 40–43.

29. Герасимова І. Г., Марценюк Н. А. Професійна мобільність як необхідна вимога до професійної підготовки сучасного менеджера. *Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Серія: Педагогіка і психологія.* 2014. Вип. 42(1). С. 139–143.

30. Головко С. О. Особливості управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту: аналіз реальної практики. *Інновації в освіті: здобутки та перспективи*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Умань, 11 жовтня 2018 року). Умань: ВПЦ «Візаві», 2018. С. 16–20.

31. Головко С. О. Аналіз ефективності впровадження технології формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту в процесі фахової підготовки. *Інноваційна педагогіка.* 2018. № 7. Том 2. С. 31–35.

32. Головко С. О. Діагностика рівня управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту в процесі фахової підготовки. *Гуманізація навчально-виховного процесу: зб. наук. пр. / [За заг. ред. проф. В. І. Сипченка]*. 2018. № 1 (87). С. 171–183.

33. Головко С. О. Критерії управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту. *Перспективи розвитку сучасної науки:* матеріали III Міжнародній науково-практичній конференції (м. Київ, 6 – 7 липня 2018 року). Київ: МЦНД, 2018. С. 31–33.

34. Головко С. О. Результати експерименту щодо формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту. *Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика*: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції молодих учених і студентів (м. Київ, 27 листопада 2018 року). Київ: КУБГ, 2018. URL: https://2ndvnpickmus.blogspot.com/search?q =головко (дата звернення: 25.02.2019).

35. Головко С. О. Розробка когнітивного компоненту управлінської

культури менеджера. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія».* 2018. № 1. С. 253–259.

36. Головко С. О. Сучасні тренди фахової підготовки майбутніх магістрів з менеджменту. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2017. № 8. С. 111–118.

37. Головко С. О. Технологічний підхід у вирішенні проблеми формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту. *Wykształcenie i nauka bez granic – 2017:* матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Пшемисль, Польща, 7 – 15 грудня 2017 року). Серія «Педагогічні науки». Пшемисль, 2017. С. 39–43.

38. Головко С. О. Технологічний підхід у формуванні управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту в процесі фахової підготовки. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія».* 2018. № 2. С. 317–323.

39. Головко С. О. Технологія формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту в процесі фахової підготовки. *East European Scientific Journal.* 2018. № 8. С. 10–15.

40. Головко С. О. Управлінська культура менеджера як педагогічний феномен. *Dny vědy – 2018:* матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Прага, Чехія, 22 – 30 березня 2018 року). Серія «Педагогічні науки». Прага, 2018. С. 27–32.

41. Головко С. О. Управлінська культура менеджера як сучасний міждисциплінарний феномен. *Конкурентоспроможність вищої освіти України в умовах інформаційного суспільства*: збірник тез I Міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернігів, 9 листопада 2018 року). Чернігів: Чернігів. нац. технол. ун-т, 2018. С. 362–364.

42. Головко С. О. Управлінська культура та управлінська компетентність: спільне та відмінне. *Наукова діяльність як шлях формування професійних компетентностей майбутнього фахівця*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Суми, 6 – 7 грудня

2018 року). Суми: ФОП Цьома С.П., 2018. Ч. 2. С. 18–19.

43. Головко С. О. Упровадження технології формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту в практику університетської освіти. *Роль і місце психології і педагогіки у формуванні сучасної особистості*: збірник тез міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 11 – 12 січня 2019 р.). Харків: Східноукраїнська організація «Центр педагогічних досліджень», 2019. С. 69–71.

44. Головко С. О. Форми, методи та засоби формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту. *Проблеми та інновації в природничо-математичній, технологічній і професійній освіті*: збірник матеріалів VII Міжнародної науково-практичної онлайн-інтернет конференції (м. Кропивницький, 01 – 15 листопада 2018 р.). Кропивницький: РВВ ЦДПУ ім. В. Винниченка, 2018. С. 8–10.

45. Головко С. О. Формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту як психолого-педагогічна проблема. *Гуманізація навчально-виховного процесу: зб. наук. пр. / [За заг. ред. проф. В. І. Сипченка]*. 2018. № 4(90). С. 16–35.

46. Гончаренко С. У. Український педагогічний словник. Київ, 1997. 375 с.

47. Горетько Т. Тенденції професійної підготовки ІТ-менеджерів у світовому освітньому просторі. *Порівняльна професійна педагогіка.* 2018. № 8. С. 189–194.

48. Горяйнова Н. М. Формирование управленческой культуры у будущих менеджеров средствами гуманитарных дисциплин: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08 / Челябинск, 2006. 191 с.

49. Гошко А. О. Сучасна управлінська культура в системі місцевого самоврядування. Київ: Видавництво НАДУ, 2006. 312 с.

50. Гречаник О. Є. Інформаційне забезпечення управління навчальним закладом (методичні рекомендації для студентів зі спеціальності 073 «Менеджмент»). Харків, 2016. 65 с.

51. Гречаник О. Є. Особливості організації управління навчальними закладами різних типів і форм власності (методичні рекомендації для студентів зі спеціальності 073 «Менеджмент»). Харків, 2016. 80 с.

52. Гринчук О. І. Психологічні засади комунікативної підготовки майбутніх менеджерів: дис. на здобуття наук. ступ. канд. психол. наук: 19.00.07 / Прикарпатський національний ун-т ім. Василя Стефаника. Івано-Франківськ, 2004. 269 с.

53. Гриньов С. Я. Розвиток професійної культури майбутніх менеджерів з управління проектами в умовах магістратури: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Кіровогр. держ. пед. ун-т ім. Володимира Винниченка. Кіровоград, 2015. 20 с.

54. Гриньова В. М. Про співвідношення понять «професіоналізм», «професійна культура», «професійна компетентність», «професійна підготовка». *Педагогіка та психологія.* 2014. Вип. 45. С. 74–84.

55. Грушева А. А. Формування управлінської компетентності майбутніх економістів у процесі професійної підготовки: теорія і практика. Ірпінь: Видавництво Національного університету ДПС України, 2015. 202 с.

56. Губа А. В. Культура управління освітнім процесом: монографія. Харків: Майдан, 2006. 155 с.

57. Гузеев В. В., Новожилова Н. В., Рафаева А. В., Скоробогатова Г. Г. Консультации: метод проектов. *Педагогические технологии.* 2007. № 7. С. 105–114.

58. Деркач А. А., Маркова А. К. Профессиограмма государственного служащего: учеб. пособие. Москва: РАГС, 1999. 93 с.

59. Дзяна Г. О., Олійник С. Р. Розмежування повноважень органів публічної влади в контексті становлення демократичних якостей управлінської культури. *Ефективність державного управління.* 2013. Вип. 37. С. 347–353.

60. Димченко Н. С. Психологічні особливості розвитку професійної рефлексії у майбутніх менеджерів-економістів: автореф. дис. ... канд. психол.

наук: 19.00.07 / НАПН України, Ін-т психології ім. Г. С. Костюка. Київ, 2010. 20 с.

61. Діденко М. С. Умови розвитку професійно значущих якостей менеджера організації в процесі професійної підготовки. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія: Психологічні науки.* 2017. № 2. С. 54–58.

62. Діуліна В. В. Соціально-педагогічні умови формування морально-етичної культури майбутнього керівника у сфері управлінської діяльності: автореф. дис... канд. пед. наук: 13.00.05 / Харківський національний ун-т ім. В. Н. Каразіна. Харків, 2003. 24 с.

63. Дмитриева М. Н. Методика обучения математике студентов гуманитарных специальностей вузов в контексте интенсификации обучения: автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.02 / Морд. гос. пед. ин-т им. М. Е. Евсевьева. Саранск, 2011. 20 с.

64. Докучаєва В. В. Проектування інноваційних педагогічних систем у сучасному освітньому просторі. Луганськ: Альма-матер, 2005. 304 с.

65. Дубасенюк О.А. Технологія вивчення педагогіки у вищому навчальному закладі. *Освітні технології у процесі викладання навчальних дисциплін*. 2004. С. 44–52.

66. Дубінецький В. В. Організаційно-педагогічні умови формування управлінської культури викладачів у системі методичної роботи технічних коледжів: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.06 / Черкас. нац. ун-т ім. Богдана Хмельницького. Черкаси, 2016. 20 с.

67. Дубінський С. Професійна компетентність як важлива складова управлінської культури. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* 2015. Вип. 39(2). С. 201–204.

68. Ельбрехт О. Модернізація змісту підготовки менеджерів : глобальні тенденції та національна специфіка. *Молодь і ринок: щоміс. наук.-пед. журн. Дрогобиц. держ. пед. ун-т ім. Івана Франка.* 2002. Вип. 2. С. 5–8.

69. Енциклопедія освіти / головний ред. В. Г. Кремень. Київ: Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.

70. Ершова О. А. Формирование управленческой культуры как компонента профессиональной компетентности будущего менеджера: дисс. на соиск. учен. степ. канд. пед. наук: 13.00.08 / Киров, 2005. 172 с.

71. Єльникова Г. В. Управлінська компетентність: методичні матеріали. Київ: Ред. загальнопед. газет, 2005. 128 с.

72. Єльникова Г. В. Управлінська культура керівника загальноосвітнього навчального закладу. URL: www.ippo.edu.te.ua/files/na_dopomogu_-vchitelju/05_uprav (дата звернення: 05.04.2017).

73. Єремеєва В. М. Гуманістично-орієнтований підхід у процесі навчання майбутніх учителів як чинник їх професійного зростання. *Андрагогічний вісник.* 2014. Випуск 5. С. 145–151.

74. Жигірь В. І. Теоретичні основи змісту професійної підготовки менеджера освіти у ВНЗ. *Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Сер: Педагогічні науки.* 2014. Вип. 1. С. 140–148.

75. Жихаревич М. Е. Современный менеджмент и государственное управление. *Труды Псковского политех. ин-та.* 2001. № 5. С. 123–124.

76. Завацька Н. Є., Мітічкіна О. О. Управлінський процес та формування організаційної культури у вищій школі: соціально-психологічний аспект: монографія. Луганськ: Ноулідж, 2013. 191 с.

77. Загребельна О. О. Формування професійної компетентності майбутніх менеджерів освіти у процесі магістерської підготовки у вищому педагогічному навчальному закладі: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Мелітоп. держ. пед. ун-т ім. Богдана Хмельницького. Мелітополь, 2018. 20 с.

78. Закон України «Про освіту». URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19?find=1&text=%B3%ED%F4%EE%F0%EC%E0%EB%FC%ED%E0#

w11 (дата звернення: 24.12.2017).

79. Зязюн І. А. Технологізація освіти як історична неперервність. *Неперервна педагогічна освіта: теорія і практика*. 2001. Вип. 1. С. 73–85.

80. Зязюн І. А. Освітні парадигми та педагогічні технології у вимірах філософії освіти. *Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія: Педагогічні науки.* 2011. Вип. 1 (33). С. 22–27.

81. Игнатьева А. В., Максимцов М. М. Исследование систем управления: учеб. пособие для вузов. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 167 с.

82. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства: моногр. Київ: Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2010. 390 с.

83. Карамушка Л. Психологія управління: навчальний посібник. Київ: Міленіум, 2003. 344 с.

84. Каричковський В. Д. Теорія і практика професійної підготовки майбутніх менеджерів в університетах аграрного профілю: порівняльний аналіз: автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04 / Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ, 2018. 40 с.

85. Касьянова О. Проектна діяльність як засіб розвитку управлінської культури викладача ВНЗ у системі післядипломного навчання. *Витоки педагогічної майстерності. Серія: Педагогічні науки.* 2015. Вип. 15. С. 113–117.

86. Качалов Д. В. Модель формирования управленческой культуры будующих менеджеров. *Дискуссия.* 2015. № 9 (61). С. 135–140.

87. Кларін М. В. Педагогічна технологія у навчальному процесі. Аналіз зарубіжного досвіду. Москва: Знание, 1989. 80 с.

88. Класифікатор професій ДК 003:2010. URL: http://www.dk003.com (дата звернення: 05.11.2017).

89. Клімова А. М. Формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у вищих навчальних закладах економічного профілю: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / ДВНЗ «Переяслав-Хмельниц.

держ. пед. ун-т ім. Григорія Сковороди». Переяслав-Хмельницький, 2015. 19 с.

90. Клочко О. В. Теоретичні і методичні засади професійної підготовки майбутніх менеджерів аграрного виробництва засобами сучасних інформаційно-комунікаційних технологій: автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04 / Вінниц. держ. пед. ун-т ім. Михайла Коцюбинського. Вінниця, 2018. 40 с.

91. Ключові компетентності для навчання впродовж життя 2018 – Цифрова компетентність. URL: http://dystosvita.blogspot.com (дата звернення: 02.03.2018).

92. Коваль Т. І. Теоретичні та методичні основи професійної підготовки з інформаційних технологій майбутніх менеджерів-економістів: дис... д-ра пед. наук : 13.00.04 / Київ, 2008. 572 с.

93. Кожушко С. П. Теоретичні та методичні засади підготовки майбутніх фахівців з комерційної діяльності до професійної взаємодії: дис. … докт. пед. наук: 13.00.04 / Запоріжжя, 2014. 640 с.

94. Кокун О. М., Пішко І. О., Лозінська Н. С., Копаниця О. В., Герасименко М. В., Ткаченко В. В.. Збірник методик діагностики лідерських якостей курсантського, сержантського та офіцерського складу: методичний посібник. Київ: НДЦ ГП ЗСУ, 2012. 433 с.

95. Колбіна Т. В. Формування міжкультурної комунікації майбутніх економістів: теоретико-методологічний аспект: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2008. 392 с.

96. Колпаков В. М. Методы управления: учеб. пособие. Київ: МАУП, 2003. 368 с.

97. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений: учеб. пособие. Київ: МАУП, 2004. 504 с.

98. Колток Л. Б. Педагогічний дискурс як засіб інтенсифікації навчально-виховного процесу в сучасній вищій школі: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Національний педагогічний ун-т ім. М. П. Драгоманова.

Київ, 2009. 22 с.

99. Кондрашова О. В. Стандартизація професійної підготовки менеджерів. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Педагогіка, психологія, філософія.* 2014. Вип. 1. С. 162–166.

100. Конференції Міністрів освіти Європейського простору вищої освіти (травень 20018 р.). URL: http://erasmusplus.org.ua/novyny/1912-pereklad-dokumentiv-konferentsii-ministri v-osv ity-ye vropeisk oho-prostoru-vyshchoi-osvity.html (дата звернення: 15.07.2018).

101. Кормільцина С. Ю. Професійна компетентність майбутніх менеджерів Канади як показник їх фахової підготовки. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки.* 2014. Вип. 120. С. 137–138.

102. Корнійчук О. О., Долобанько В. В. Культура управлінської діяльності працівників митних органів – невід'ємний елемент ефективності роботи. *Митна безпека.* 2013. № 1. С. 60–63.

103. Корольова І. І. Професійна підготовка майбутніх менеджерів освітньої галузі: особистісно-діяльнісний підхід. *Збірник наукових праць Херсонського державного університету. Педагогічні науки.* 2017. Вип. 78(1). С. 137–141.

104. Королюк С. В. Розвиток управлінської культури керівників закладів освіти процесі підвищення кваліфікації: дис... канд. пед. наук: 13.00.01 / АПН України, Центр. ін-т післядиплом. пед. освіти. Київ, 2005. 238 с.

105. Королюк С. В. Управлінська культура керівника школи. *Постметодика.* 2003. № 5/6. С. 85–88.

106. Корчагіна Г. А. Оцінка професійної культури управлінського персоналу підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. Харків, 2015. 20 с.

107. Краевский В., Лернер И. Теоретические основы процесса

обучения в современной школе. Москва: Педагогика, 1989. 316 с.

108. Кремень В. Г. Освіта і наука в Україні – інноваційні аспекти. Стратегія. Реалізація. Результати. Київ: Грамота, 2005. 447 с.

109. Круглова Н. Ю. Антикризисное управление: учеб. пособие для студ. вузов, обучающихся по спец. «Антикризисное управление» и другим экон. спец. Москва: КноРус, 2009. 512 с.

110. Ксенофонтова М. М., Заболотна Т. М. Управлінська культура: сутність та особливості формування. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент.* 2012. Вип. 8. С. 81–86.

111. Кузнецов В. В., Орловская О. В. Управленческая культура руководителя: управление в постиндустриальном обществе: учебное пособие. Москва: Эгвес, 2013. 177 с.

112. Кузнецова И. А. Зарубежный опыт как основа технологии эффективного формирования управленческой культуры студентов – будущих педагогов: автореф. дис. ... канд. пед. наук: / Ижевск, 2006. 22 с.

113. Кузьмина Н. В. Фундаментальная акмеология как важнейший ресурс процесса повышения продуктивености образования. *Проблеми освіти: збірник наукових праць.* 2015. Вип. 84. С. 14–19.

114. Кулюткин Ю. Н. Психология обучения взрослых. Москва: Просвещение, 1985. 124 с.

115. Лапшина В. Л. Формування управлінської культури менеджера в умовах становлення ринкових відносин: автореф. дис...канд. соціол. наук: 22.00.08 / Харківський ун-т. Харків, 1995. 25 с.

116. Левченко Г. Н. Управленческая культура как чинник развития социального потенциала производственного коллектива (на материалах ОАО «КАМАЗ»): дис. ... канд. социол. наук: 22.00.04 / Казань, 2003. 186 с.

117. Лизина Н. В. Управленческая культура как качественный показатель управленческой деятельности. *Ползуновский вестник.* 2006. № 1. С. 231–234.

118. Лихачев Б. Т. Педагогика : курс лекции. Москва: Юрайт, 2001. 607 с.

119. Лі Цзиці. Виховання лідерських якостей майбутніх менеджерів в освітньому середовищі університету: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.07 / Уман. держ. пед. ун-т ім. Павла Тичини. Умань, 2017. 20 с.

120. Лоїк Г. Б. Підготовка майбутніх менеджерів туризму до професійної діяльності в умовах інноваційних технологій. *Молодий вчений*. 2015. № 1. С. 122–125.

121. Лоїк Г. Б. Формування професійної компетентності майбутніх менеджерів туризму засобами інформаційно-комунікаційних технологій: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Вінниц. держ. пед. ун-т ім. Михайла Коцюбинського. Вінниця, 2014. 20 с.

122. Локарєва Г. В., Пшенична О. С. Інтенсифікація підготовки майбутнього менеджера до професійної діяльності. *Вісник Запорізького національного університету. Педагогічні науки.* 2016. № 2. С. 85–95.

123. Методичні рекомендації щодо проходження виробничої практики для підготовки студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр» галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» денної та заочної форми навчання. Слов'янськ: ДВНЗ «ДДПУ», 2012. 31 с.

124. Методы системного педагогического исследования: учебное пособие. Москва: Народное образование, 2002. 208 с.

125. Милютин П. Управленческая культура личности и чинники развития. *Власть.* 2007. № 5. С. 90–93.

126. Митин А. Н. Культура управления: учеб.пособие. Екатеринбург: Урал. акад. гос. службы, 2000. 526 с.

127. Михайлина Г. И. Управление персоналом: учеб. пособие – 3-е изд., доп. и перераб. Москва: ИТК «Дашков и К», 2012. 280 с.

128. Миценко Д. В. Суспільно-гуманітарні дисципліни як складова підготовки майбутніх менеджерів туризму до професійної діяльності.

Економіка. Управління. Інновації. 2013. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_2_52 (дата звернення: 25.05.2018).

129. Мармаза О. І. Інноваційний менеджмент. Харків: Планета-принт, 2016. 197 с.

130. Москальов М. В. Психологічні умови підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: автореф. дис... канд. психол. наук: 19.00.07 / Державний вищий навчальний заклад «Університет менеджменту освіти». Київ, 2009. 19 с.

131. Московченко А. А. Особливості розвитку креативності у майбутніх менеджерів: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.07 / Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди. Харків, 2016. 20 с.

132. Мотиваційний профіль працівника. URL: dsp.gov.ua/wp-content/uploads/2015/10/motivacijnij_profil_pracivnika.doc (дата звернення: 14.10.2017).

133. Набока О. Г., Ступак О. Ю. Управлінська культура керівника навчального закладу як предмет наукових розвідок. *Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Сер: Педагогічні науки.* 2015. Вип. 1. С. 168–173.

134. Набока О., Чайченко С. Професійно-орієнтоване навчання як інноваційна технологія підготовки майбутніх педагогів. *Рідна школа: щомісяч. науково-пед. журн.* 2014. № 3. С. 11–14.

135. Нагаєв В. М. Технологічні засади формування творчого досвіду в системі професійної підготовки менеджерів аграрної сфери: педагогічний досвід Великобританії. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: Педагогічні науки.* 2018. № 1. С. 224–235.

136. Нагаєв В. М. Формування управлінської культури як необхідна умова попередження організаційних конфліктів. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки.* 2017. № 4. С. 31–40.

137. Надюк Н. М. Формування у майбутніх менеджерів здатності до

прийняття управлінських рішень: дис... канд. психол. наук: 19.00.10 / Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України. Київ, 2007. 265 с.

138. Нечепоренко Л. С. Педагогічний вплив на формування управлінських умінь студентів. *Наукові записки кафедри педагогіки.* 2011. Вип. 27. С. 14–19.

139. Нижник Н., Пашко Л. Управлінська культура: теоретичне поняття чи управлінська поведінка. *Політичний менеджмент*. 2005. № 5. С. 103–113.

140. Ничкало Н. Г. Особливості обґрунтування концепцій сучасних науково-педагогічних досліджень. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія: Педагогічні науки.* 2013. Вип. 1 (40). С. 6–17.

141. Нісімчук А. С., Падалка О. С., Шпак О. Т. Сучасні педагогічні технології. Київ: Вид. центр «Просвіта», 2000. 368 с.

142. Новицька Н. Б. Організаційно-правові аспекти інформаційної культури в управлінській діяльності: дис... канд. юрид. наук: 12.00.07 / Національна академія держ. податкової служби України. Ірпінь, 2007. 210 с.

143. Олійник В. В., Ануфрієва О. Л., Бурлаєнко Т. І., Дмитренко Г. А. Культура цільового управління в національній системі освіти: гуманістичний контекст: кол. моногр. Луцьк: Вежа-Друк, 2017. 412 с.

144. Освітні технології: навч.-метод. посібник; за ред. О. М. Пехота. Київ: А.С.К., 2004. 256 с.

145. Осовский Е. Г. Страницы истории профессиональной педагогики. Москва: Ассоциац. «Проф.образ», 1997. 61 с.

146. Павлова Е. В. Управленческая культура: понятие, сущность, основные черты. *Молодой ученый.* 2015. №10 (90). С. 1059–1061.

147. Паламарчук В. Від творчої особистості – до нових технологій навчання. *Завуч*. 2001. № 8. С. 2–3.

148. Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури : навч. посіб. для вищ. навч. закл. Київ: Видавництво

Європейського університету, 2002. 337 с.

149. Палінчак В. М. Сучасні підходи до професійної підготовки менеджерів в США. *Молодий вчений.* 2017. № 3. С. 440–443.

150. Пастухова Т. І. Формування психологічної готовності майбутніх менеджерів до професійно-ділового спілкування в організації: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.10 / Нац. акад. пед. наук України, Ін-т психології ім. Г. С. Костюка. Київ, 2013. 20 с.

151. Пашко Л. Професійно-управлінська культура сучасного керівника: постановка проблеми. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України.* 2011. Вип. 2. С. 59 –72.

152. Педагогическая психология: учебник; общ. ред. И. А. Зимняя. Москва: Логос, 2002. 384 с.

153. Педагогічні технології в сучасних наукових дослідженнях: досвід та інновації : монографія; за ред. С. Я. Харченка. Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2017. – 372 с.

154. Петришин Л. Й. Технологічний аспект формування креативності фахівців соціальної сфери у контексті фахової підготовки. *Педагогічні технології в сучасних наукових дослідженнях: досвід та інновації : монографія.* Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2017. С. 53–98.

155. Петришин Л. Й. Формування креативності майбутніх соціальних педагогів: теоретико-методичний аспект: монографія. Тернопіль: Видавництво «Астон», 2014. 400 с.

156. Підготовка конкурентоспроможної управлінської гуманітарно-технічної еліти: монографія; за заг. ред. О. Г. Романовського, О. С. Пономарьова. Харків: НТУ «ХПІ»; Видавець Савчук О. О., 2014. 324 с.

157. Підласий І. Педагогічні інновації. *Рідна школа*. 1998. № 12. С. 3–17.

158. Підласий І. П. Практична педагогіка або три технології.

Інтерактивний підручник для педагогів ринкової системи освіти. Київ: Видавничий Дім «Слово», 2004. 616 с.

159. Пілецький В. С. Комунікативний потенціал студентської групи як чинник успішності професійної підготовки майбутніх менеджерів-економістів: дис... канд. психол. наук: 19.00.07 / Прикарпатський ун-т ім. Василя Стефаника. Івано-Франківськ, 2003. 222 с.

160. Пірен М. І. Стратегія управлінської культури в соціальній роботі територіальних громад: навч. посіб.-практикум. Чернівці: Рута, 2017. 327 с.

161. Плотникова О. А. Управленческая культура в условиях модернизации российского общества: социально-философский подход. Пятигорск: Пятигорский гос. гуманитарно-технологический ун-т, 2012. 80 с.

162. Поздняков А. П. Формирование управленческой культуры будущего специалиста социальной работы в ВУЗе: автореф. дис. … д-ра пед. наук: 13.00.08 / Рос. гос. социал. ун-т. Тамбов, 2007. 41 с.

163. Позднякова Ж. С. Факторы становления и формирования навыков управленческой культуры. *Молодой ученый*. 2016. №23. С. 510–513.

164. Позднякова Ж. С. Формирование управленческой культуры будущего менеджера. *Педагогика*. 2008. № 4 (57). С. 81–84.

165. Позднякова Ж. С. Педагогические условия формирования навыков управленческой культуры студентов – менеджеров. *Казанский педагогический журнал*. 2015. № 4–2. С. 328–332.

166. Пометун О. І., Піроженко Л. В. Інтерактивні технології навчання: наук.-метод. посіб. Київ: А.С.К., 2005. 192 с.

167. Пономаренко Т. О. Теорія і методика формування управлінської культури керівників дошкільної освіти: автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04 / Держ. закл. «Луган. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка». Луганськ, 2013. 44 с.

168. Пономаренко Т. О. Теоретико-методологічні засади формування управлінської культури керівників дошкільної освіти. *Науковий вісник Донбасу*. 2014. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd_2014_2_13.

169. Поясок Т. Б. Система застосування інформаційних технологій у професійній підготовці майбутніх економістів: монографія. Кременчук: ПП Щербатих О.В., 2009. 348 с.

170. Прокопенко І. Ф., Євдокимов В. І. Педагогічна технологія. Харків: Основа, 1995. 105 с.

171. Прокопенко І. Ф., Ганін В. І. Методика і методологія економічного аналізу: навч. посіб. для студ. ВНЗ. Київ: Центр учб. л-ри, 2008. 430 с.

172. Прошкін В. В., Глушак О. М., Мазур Н. П. Організація науково-дослідної роботи студентів гуманітарних спеціальностей засобами хмаро орієнтованих технологій. *Інформаційні технології і засоби навчання.* 2018. № 1. С. 186–200.

173. Психологіс. Енциклопедія практичної психології. URL: http://psychologis.com.ua/metodika_diagnostika.htm (дата звернення: 04.04.2018).

174. Пшенична Л. Підготовка менеджера інноваційного розвитку освіти: професійне і особистісне самовдосконалення. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології.* 2016. № 9. С. 137–150.

175. Пшенична О. С. Підготовка майбутнього менеджера організацій до застосування інформаційних технологій у професійній діяльності: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Класич. приват. ун-т. Запоріжжя, 2012. 20 с.

176. Райхман Є. І. *Вісн. Луган. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка*. 2015. № 1. С. 108–115.

177. Рачинський А. Стратегічна культура управлінської діяльності керівника органу державної влади. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України.* 2009. Вип. 4. С. 35–43.

178. Рашкевич Ю. М. Болонський процес та нова парадигма вищої освіти: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 168 с.

179. Рижкова А. Ю. Дидактичні умови інтенсифікації навчання

студентів економічних спеціальностей у вищих навчальних закладах: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.09 / Терноп. нац. пед. ун-т ім. Володимира Гнатюка. Тернопіль, 2014. 20 с.

180. Рожок О. В. Управлінська діяльність в мистецтві як чинник гармонізації глобалізаційних процесів культури: автореф. дис. ... канд. культурології: 26.00.01 / Київ. нац. ун-т культури і мистецтв. Київ, 2017. 19 с.

181. Романишин Ю. Л. Формування готовності майбутніх документознавців-менеджерів до професійної діяльності засобами інформаційно-комунікаційних технологій: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Терноп. нац. пед. ун-т ім. В. Гнатюка. Тернопіль, 2011. 20 с.

182. Романовський О. О. Теорія і практика зарубіжного досвіду в підприємницькій освіті України: монографія. Київ: Деміур, 2002. – 400 с.

183. Самохвал О. О. Формування професійних якостей майбутніх менеджерів митної служби у процесі фахової підготовки: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Вінниц. держ. пед. ун-т ім. М. Коцюбинського. Вінниця, 2009. 184 с.

184. Сенча І. А. Педагогічні умови формування дослідницької культури майбутніх менеджерів у процесі фахової підготовки: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Південноукраїн. держ. пед. ун-т ім. К. Д. Ушинського. Одеса, 2008. 252 с.

185. Сергєєва Л. М. Управлінські навички молодшого спеціаліста: теорія і методика формування: монографія. Київ: «К», 2001. 202 с.

186. Сидельников Л. Н. Формирование управленческого мышления менеджеров социально-культурной деятельности в вузах культуры и искусств. Москва, 2005. 175 с.

187. Сидор І. Професійна підготовка менеджерів дозвілля в університетах Великої Британії. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: Педагогіка.* 2009. № 1. С. 152–156.

188. Сидоренко Е. В. Методы математической обработки в

психологии. Москва: Речь, 2002. 220 с.

189. Сисоєва С. О. Педагогічні технології: коротка характеристика сутнісних ознак. *Педагогічний процес: теорія та практика.* 2006. № 2. С. 127–131.

190. Системний підхід у сучасних педагогічних дослідженнях в Україні: монографія; за ред. С. Я. Харченка. Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2016. 488 с.

191. Ситникова Ю. В. Формування професійної культури майбутніх менеджерів на гендерних засадах: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Нац. акад. пед. наук України, Держ. вищ. навч. закл. «Ун-т менедж. Освіти». Київ, 2013. 20 с.

192. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 192 с.

193. Сластенин В. А., Исаев И. Ф., Шиянов Е. Н. Общая педагогика: учеб. пособие для вузов: в 2 ч. Москва, 2002. Ч. 1. 280 с.

194. Сорочан Т. М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика: монографія. Луганськ: Знання, 2005. 384 с.

195. Столяренко Л. Д. Психология делового общения и управления: учебник. Ростов н/Д: Феникс, 2005. 416 с.

196. Стратилатова И. И. Формирование у студентов вуза культуры принятия управленческих решений: дисс. на соиск. учен. степ. кандид. пед. наук: 13.00.01 / Нижегор. гос. архитектур.-строит. ун-т. Казань, 2010. 233 с.

197. Стрельніков В. Ю., Брітченко І. Г. Сучасні технології навчання у вищій школі : модульний посібник для слухачів авторських курсів підвищення кваліфікації викладачів МІПК ПУЕТ. Полтава: ПУЕТ, 2013. 309 с.

198. Стрельніков В. Ю. Проектування професійно-орієнтованої дидактичної системи підготовки бакалаврів економіки: монографія. Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2006. 335 с.

199. Сурин А. В., Молчанова О. П. Инновационный менеджмент:

учебник для студ. вузов. Москва: ИНФРА-М, 2008. 368 с.

200. Сущенко Р. В. Педагогічні засади формування управлінської культури майбутніх інженерів залізничного транспорту: теорія і практика: монографія. Запоріжжя: Макшанов В. В., 2017. 448 с.

201. Тарасова С. М. Формування у майбутніх менеджерів фінансово-економічного профілю готовності до управлінської діяльності: дис... канд. пед. наук: 13.00.04 / Кіровоградський держ. педагогічний ун-т ім. Володимира Винниченка. Кіровоград, 2006. 232 с.

202. Тарнавський М. М. Формування культури управлінської діяльності у майбутніх офіцерів-прикордонників: дис... канд. пед. наук: 20.02.02 / Національна академія Прикордонних військ України ім. Богдана Хмельницького. Хмельницький, 2001. 250 с.

203. Тест «Який ти керівник?». URL: http://prof.osvita.org.ua/uk/determine/testing/13/index.html (дата звернення: 05.09.2017).

204. Токарєва А. В. Формування міжкультурної компетентності у майбутніх менеджерів зовнішньоекономічної діяльності засобами інтерактивних технологій: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Класич. приват. ун-т. Запоріжжя, 2013. 20 с.

205. Тютюнник О. І. Використання систем комп’ютерної математики у процесі навчання лінійного програмування майбутніх менеджерів-адміністраторів: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.10 / Нац. акад. пед. наук України, Ін-т інформ. технологій і засобів навчання. Київ, 2014. 20 с.

206. Філіпов В. К. Розвиток управлінської культури сучасних керівників. *Міжнародний науковий форум: соціологія, психологія, педагогіка, менеджмент.* 2014. Вип. 15. С. 92–99.

207. Хапілова В. П. Соціально-психологічні умови формування конкурентоздатності майбутніх менеджерів: дис... канд. психол. наук: 19.00.05 / АПН України, Ін-т психології ім. Г. С. Костюка. Київ, 2006. 346 с.

208. Харцій О. М. Розвиток креативного потенціалу у майбутніх

менеджерів організації: дис... канд. психол. наук: 19.00.10 / Харківський національний педагогічний ун-т ім. Г. С. Сковороди. Харків, 2008. 207 с.

209. Харченко С. Я. Соціалізація дітей та молоді в процесі соціально-педагогічної діяльності: теорія і практика. – Луганськ: Альма-матер, 2006. 320 с.

210. Харченко С. Я., Краснова Н. П., Харченко Л. П. Соціально-педагогічні технології: навч.-метод. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Луганськ: Альма-матер, 2005. 552 с.

211. Хомік О. М. Формування управлінської культури майбутніх економістів засобами мультимедійних технологій: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Терноп. нац. пед. ун-т ім. Володимира Гнатюка. – Тернопіль, 2015. 20 с.

212. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом: нав. посіб. Київ: Знання, 2006. 365 с.

213. Хуторской А. В. Современная дидактика: учебник для вузов. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 544 с.

214. Хуторской А. В. Технология проектирования ключевых и предметных компетенций. URL: http://www.eidos.ru/ journal/2005/1212.htm (дата звернення: 02.03.2017).

215. Цимбалюк І. М. Психологія управління: навч. посібник для студентів вищих навч. Закладів. К.: Професіонал, 2008. 624 с.

216. Чорногор Н. О. Зарубіжний досвід професійної підготовки у Франції для майбутніх менеджерів в контексті єдиного європейського освітнього простору. *Науковий вісник льотної академії. Серія: Педагогічні науки.* 2017. Вип. 1. С. 291–295.

217. Чорногор Н. О. Тренінгові технології як основа формування комунікативної компетентності у процесі професійної підготовки менеджерів. *Вісник Запорізького національного університету. Педагогічні науки.* 2015. № 2. С. 161–167.

218. Чукут С. А. Відтворення генераційної цілісності духовної

культури (управлінський аспект): дис... д-ра наук з держ. управління: 25.00.02 / Українська академія держ. управління при Президентові України. Київ, 1999. 430 с.

219. Шевченко Г. П. Проблеми духовності людини XXI століття. *Духовність особистості.* 2012. Вип. 5. С. 241–250.

220. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2001. 336 с.

221. Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. СПб.: Питер, 2009. 320 с.

222. Шкарлатюк К. І. Особливості формування професійних прогнозів майбутніх менеджерів: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.07 / Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки. Луцьк, 2010. 20 с.

223. Якібчук М. І. Формування управлінської культури керівників профспілкових організацій у системі післядипломної освіти: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.06 «Теорія та методика управління освітою» / Луган. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. Луганськ, 2010. 20 с.

224. Ярковой О. М. Педагогічні засади розвитку управлінської культури державних службовців в умовах післядипломної освіти: дис... канд. пед. наук: 13.00.05 / Запорізький держ. ун-т. Запоріжжя, 2002. 265 с.

225. Яценко О. М. Управлінська культура менеджерів як основа конкурентоздатності організацій в умовах глобалізації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2017. № 8. С. 42–49.

226. Яшник С. В. Формування управлінської культури майбутніх фахівців лісогосподарської галузі: теорія, методика, практика: монографія. Київ: НУБіП України, 2016. 479 с.

227. Aviad E. Raz. Managerial culture, workplace culture and situated curricula in organizational learning. *Judith FadlonVolume.* 2006. No. 2. P. 165 – 182.

228. Catana D. Managerial culture between the globalization’s challenges

and management education drama in Romania. *Journal of East European Management Studies.* 2000. Vol. 5, No. 3, P. 296–298.

229. Bibu N. Characteristics of the organizational culture in Romanian organizations based on the results of GLOBE-Romania Project. *Review of International Comparative Management.* 2007. Issue 9, P. 35–52.

230. Brătianu C. An integrative perspective on the organizational intellectual capital. *Review of Management and Economical Engineering.* 2009. Vol. 6, No. 5. P. 107–113.

231. Juchnowicz M., Maciol S. Studenckie oceny zajec jako doskonalenia dydaktyki w Studium Podstawowym SGH. *MGazeta SGH.* 2001. 141 p.

232. Nastase M. Understanding the Managerial Culture. *Review of international comparative management.* 2009. Vol. 10(2). P. 278–285.

233. Proposal for a council recommendation on key competences for lifelong learning. URL: https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/recommendatio n- key-competences-lifelong-learning.pdf (дата звернення: 02.09.2018).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Зіставлення розподілу кількості осіб контрольної та експериментальної груп з рівномірним (теоретичним)

№	$t_{емп}$	t_m	$t_{емп} - t_m$	$\lvert t_{емп} - t_m \rvert - 0,5$	$\left(\lvert t_{емп} - t_m \rvert - 0,5\right)^2$	$\left(\lvert t_{емп} - t_m \rvert - 0,5\right)^2 / t_m$
1	180	177,5	2,5	2	4	0,023
2	175	177,5	-2,5	2	4	0,023
Суми	355	355	-	-	-	0,046

Отже, ми довели, що зазначений розподіл магістрантів на контрольну й експериментальну групи є порівняним з рівномірним, розбіжності між зазначеними розподілами не є статистично значущими ($\chi^2_{емп} < \chi^2_{кр}$ для кількості ступенів свободи $\nu = 1$ $\chi^2_{кр} = \begin{cases} 3,841, & p \le 0,05 \\ 6,635, & p \le 0,01 \end{cases}$, де $t_{емп}$ – емпірична частота, t_m – теоретична частота, $\chi^2_{емп}$ – емпіричне значення критерію, $\chi^2_{кр}$ – критичне значення критерію (табличне), p – рівень значущості).

Таблиця А.2

Розрахунок зіставлення показників контрольної та експериментальної груп за критерієм Пірсона χ^2

№	Емпірична частота	Теоретична частота	$f_{емп} - f_m$	$(f_{емп} - f_m)^2$	$(f_{емп} - f_m)^2 / f_m$
1	38,2	37,89	0,31	0,1	0,003
2	37,5	37,81	-0,31	0,1	0,003
3	53,5	53,75	-0,25	0,06	0,001
4	53,9	53,65	0,25	0,06	0,001
5	8,5	8,56	-0,06	0	0
6	8,6	8,54	0,06	0	0
Суми	200,2	200,2	-	-	0,008

Таблиця А.3

Порівняння показників критеріїв за низьким рівнем для контрольної та експериментальної груп за критерієм Фішера φ^*

Групи	„Є ефект”, %	„Немає ефекту”, %
КГ	38,2	61,8
ЕГ	37,5	62,5

Отримали $\phi^*_{емп} = 0,335$, $\varphi^*_{кр} = \begin{cases} 1,64, \ p \le 0,05 \\ 2,31, \ p \le 0,01 \end{cases}$, $\varphi^*_{емп} < \phi^*_{кр}$, отже, кількість магістрантів контрольної групи, які мають низький рівень показників критеріїв, не більше кількості магістрантів експериментальної групи, у яких такий самий рівень.

Таблиця А.4

Порівняння показників критеріїв за середнім рівнем для контрольної та експериментальної груп за критерієм Фішера φ^*

Групи	„Є ефект”, %	„Немає ефекту”, %
КГ	53,3	46,7
ЕГ	53,9	46,1

За розрахунками $\phi^*_{емп} = 0,268$, $\varphi^*_{кр} = \begin{cases} 1,64, \ p \le 0,05 \\ 2,31, \ p \le 0,01 \end{cases}$, $\varphi^*_{емп} < \phi^*_{кр}$, отже, кількість магістрантів експериментальної групи, у яких середній рівень показників критеріїв, не більше кількості магістрантів контрольної групи, які мають такий самий рівень.

Таблиця А.5

Порівняння показників критеріїв за високим рівнем для контрольної та експериментальної груп за критерієм Фішера φ^*

Групи	„Є ефект”, %	„Немає ефекту”, %
КГ	8,5	91,5
ЕГ	8,6	91,4

Маємо $\phi^*_{емп} = 0,067$, $\varphi^*_{кр} = \begin{cases} 1,64, \ p \le 0,05 \\ 2,31, \ p \le 0,01 \end{cases}$, $\varphi^*_{емп} < \phi^*_{кр}$, кількість магістрантів експериментальної групи, які мають високий рівень показників критеріїв, не більше кількості магістрантів експериментальної групи, у яких такий самий рівень.

Додаток Б

Таблиця Б.1

Показники та критерії управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту

Когнітивний критерій
Показники критерію: • знання специфіки сутності й особливостей інноваційного менеджменту, систем управління, стратегічного менеджменту, управління персоналом, основних принципів антикризового управління, вирішення проблем професійної діяльності; здатність використовувати набуті знання в практичній професійній діяльності; • розуміння ролі та значення різних напрямів управлінської діяльності (інформаційно-аналітичної, планувальної, регулювальної, організаційно-виконавчої, координувальної, контролювально-облікової, інноваційно-дослідницької, експертно-консультативної, представницької, професійного самовдосконалення), а також управлінських умінь; • наявність концептуальних знань у сфері управлінської діяльності, що є основою для оригінального мислення, креативної, інноваційної діяльності; • знання вимог, що висувають до роботи на посадах середнього та вищого рівнів управління в установах та організаціях; • уміння планувати власну управлінську діяльність, обирати раціональні методи виконання професійних дій; • уміння аналізувати результати виконання власної управлінської діяльності
За високого **рівня** показників магістранти з менеджменту добре знають специфіку сутності й особливостей інноваційного менеджменту, систем управління, стратегічного менеджменту, управління персоналом, основних принципів антикризового управління, вирішення проблем професійної діяльності, вони здатні використовувати набуті знання в практичній професійній діяльності. Магістранти дуже добре розуміють роль і значення різних напрямів управлінської діяльності (інформаційно-аналітичної, планувальної, регулювальної, організаційно-виконавчої, координувальної, контролювально-облікової, інноваційно-дослідницької, експертно-консультативної, представницької, професійного самовдосконалення), а також управлінських умінь. У них наявні концептуальні знання у сфері управлінської діяльності, що є основою для оригінального мислення, креативної, інноваційної діяльності. Вони знають вимоги, що висуваються до роботи на посадах середнього та вищого рівнів управління в установах та організаціях. Магістранти вміють планувати власну управлінську діяльність, обирати раціональні методи виконання професійних дій. Майбутні менеджери вміють успішно аналізувати

результати виконання власної управлінської діяльності
Якщо рівень показників **середній**, магістранти з менеджменту загалом розуміють специфіку сутності й особливостей інноваційного менеджменту, систем управління, стратегічного менеджменту, управління персоналом, основних принципів антикризового управління, вирішення проблем професійної діяльності, вони не завжди ефективно використовують набуті знання в практичній професійній діяльності. Більшість магістрантів розуміє роль і значення різних напрямів управлінської діяльності (інформаційно-аналітичної, планувальної, регулювальної, організаційно-виконавчої, координувальної, контролювально-облікової, інноваційно-дослідницької, експертно-консультативної, представницької, професійного самовдосконалення), а також управлінських умінь. У них наявні несистемні знання у сфері управлінської діяльності, що не дозволяє оригінально мислити, приймати креативні рішення, інноваційно діяти. Вони недосконало розуміють вимоги, що висуваються до роботи на посадах середнього та вищого рівнів управління в установах та організаціях. Магістранти неефективно планують власну управлінську діяльність, обирають нераціональні методи виконання професійних дій. Майбутні менеджери аналізують результати виконання власної управлінської діяльності, але не завжди успішно
За **низького** рівня показників магістранти з менеджменту переважно не розуміють специфіку сутності й особливостей інноваційного менеджменту, систем управління, стратегічного менеджменту, управління персоналом, основних принципів антикризового управління, вирішення проблем професійної діяльності, вони не здатні використовувати набуті знання в практичній професійній діяльності. Магістранти не розуміють роль і значення різних напрямів управлінської діяльності (інформаційно-аналітичної, планувальної, регулювальної, організаційно-виконавчої, координувальної, контролювально-облікової, інноваційно-дослідницької, експертно-консультативної, представницької, професійного самовдосконалення), а також управлінських умінь. У них відсутні знання у сфері управлінської діяльності, що є основою для оригінального мислення, креативної, інноваційної діяльності. Вони не знають вимоги, що висуваються до роботи на посадах середнього та вищого рівнів управління в установах та організаціях. Магістранти не вміють планувати власну управлінську діяльність, обирати раціональні методи виконання професійних дій. Майбутні менеджери не вміють аналізувати результати виконання власної управлінської діяльності
Особистісно-креативний критерій Показники критерію: • інтерес до пізнання управлінської діяльності на підставі особистісних потреб; • розуміння значущості роботи на посадах середнього та вищого рівнів управління в установах та організаціях, знання специфіки, норм і

правил такої діяльності; • задоволеність власною професійною діяльністю, прагнення досягти в ній вагомих результатів, успіхів, розуміння цінностей управлінської культури; • самостійність у виборі професійних завдань, наполегливість у подоланні труднощів при роботи з ними, надання допомоги іншим, здатність узгоджувати свої дії в процесі роботи з іншими людьми; • активність у самоствердженні, саморозвитку, адекватна професійна самооцінка, потреба в постійному самовдосконаленні, наявність особистісного смислу в умовах управлінської діяльності; • усвідомлення власного емоційного стану, самоповага і впевненість; • уміння долати труднощі, стійкість до стресів; загальний оптимістичний настрій, ініціативність, налаштованість на позитивний результат; • наявність індивідуального стилю управління як характеристики творчого потенціалу особистості, що дозволяє зруйнувати сталі стереотипи з метою створення нового, неординарного; • розуміння творчого характеру управлінської діяльності, сприяння інноваціям, оригінальність розв’язання професійних завдань; • наявність творчого потенціалу, творчого професійного мислення та вмінь, індивідуальні особистісні якості менеджера, що визначають успішність професійної діяльності; прагнення творчо застосовувати в управлінській діяльності прогресивні надбання інших країн; • продукування нових ідей, творчий підхід до їх реалізації, здатність до інноваційної діяльності, оригінальних рішень організаційних та управлінських проблем	
Якщо рівень показників **високий**, майбутні магістри з менеджменту мають яскраво виражений інтерес до пізнання управлінської діяльності на підставі особистісних потреб, добре розуміють значущість роботи на посадах середнього та вищого рівнів управління в установах та організаціях, знають специфіку, норми й правила зазначеної діяльності. Вони повністю задоволені власною професійною діяльністю, прагнуть досягти в ній вагомих результатів, успіхів, розуміють цінності управлінської культури. Магістранти самостійні у виборі професійних завдань, наполегливі в подоланні труднощів при роботи з ними, надають допомогу іншим, здатні узгоджувати свої дії в процесі роботи з іншими людьми. Вони активні в самоствердженні, саморозвитку, мають адекватну професійну самооцінку, потребу в постійному самовдосконаленні, мають особистісний смисл в умовах управлінської діяльності. Майбутні менеджери добре усвідомлюють власний емоційний стан, мають самоповагу й упевненість. Вони вміють успішно долати труднощі, стійкі до стресів. У них загальний оптимістичний настрій, ініціативність, налаштованість на позитивний результат. Магістранти мають творчий	

потенціал та індивідуальний стиль управління, що дозволяє руйнувати сталі стереотипи з метою створення нового та неординарного. Майбутні магістри добре розуміють творчий характер управлінської діяльності, сприяють інноваціям, уміють оригінально розв'язувати професійні завдання. У них наявний творчий потенціал, творче професійне мислення та вміння, сформовані індивідуальні особистісні якості менеджера, що визначають успішність професійної діяльності. Вони прагнуть творчо застосовувати в управлінській діяльності прогресивні надбання інших країн. Уміють вироблювати нові ідеї, застосовують творчий підхід до їх реалізації, вони здатні до інноваційної діяльності, оригінальних рішень організаційних та управлінських проблем
За середнього **рівня** розвитку показників майбутні магістри з менеджменту мають певний інтерес до пізнання управлінської діяльності на підставі особистісних потреб, не всі розуміють значущість роботи на посадах середнього та вищого рівнів управління в установах та організаціях, недостатньо знають специфіку, норми й правила зазначеної діяльності. Вони переважно задоволені власною професійною діяльністю, але не прагнуть досягти в ній вагомих результатів, успіхів, недостатньо розуміють цінності управлінської культури. Магістранти недостатньо самостійні у виборі професійних завдань, не наполегливі в подоланні труднощів при роботи з ними, не завжди надають допомогу іншим, хоча переважно здатні узгоджувати власні дії в процесі роботи з іншими людьми. Вони недостатньо активні в самоствердженні, саморозвитку, мають адекватну професійну самооцінку, але не мають потреби в постійному самовдосконаленні. Майбутні менеджери усвідомлюють власний емоційний стан, більшість із них має самоповагу й упевненість. Вони вміють долати труднощі, але не завжди раціонально, недостатньо стійкі до стресів. У них переважно оптимістичний настрій, але слабка ініціативність та налаштованість на позитивний результат. Магістранти не мають яскраво вираженого індивідуального стилю управління. Майбутні магістри недостатньо добре розуміють творчий характер управлінської діяльності, не сприяють інноваціям, уміють розв'язувати професійні завдання, але виключно стандартного виду. У більшості відсутній творчий потенціал, творче професійне мислення та вміння, недостатньо сформовані індивідуальні особистісні якості менеджера, що визначають успішність професійної діяльності. Вони не прагнуть творчо застосовувати в управлінській діяльності прогресивні надбання інших країн. Уміють реалізовувати стандартні ідеї, не застосовують творчий підхід до їх реалізації. Вони не здатні до інноваційної діяльності, оригінальних рішень організаційних та управлінських проблем
За **низького** рівня показників майбутні магістри з менеджменту не мають інтересу до пізнання управлінської діяльності на підставі особистісних потреб, не розуміють значущості роботи на посадах середнього та вищого рівнів управління в установах та організаціях, не

знають специфіку, норми й правила зазначеної діяльності. Вони не задоволені власною професійною діяльністю, не прагнуть досягти в ній вагомих результатів, успіхів, не розуміють цінності управлінської культури. Магістранти не самостійні у виборі професійних завдань, не наполегливі в подоланні труднощів при роботи з ними, не надають допомогу іншим, не здатні узгоджувати свої дії в процесі роботи з іншими людьми. Вони неактивні в самоствердженні, саморозвитку, не мають адекватної професійної самооцінки, потреби в самовдосконаленні. Майбутні менеджери не усвідомлюють власний емоційний стан, не мають самоповаги й упевненості. Вони не вміють долати труднощі, не стійкі до стресів. У них загальний песимістичний настрій, безініціативність, не налаштовані на позитивний результат. Магістранти не мають індивідуального стилю управління як характеристики творчого потенціалу особистості. Майбутні магістри слабко розуміють творчий характер управлінської діяльності, не сприяють інноваціям, не вміють оригінально розв'язувати професійні завдання. У них нерозкриті творчий потенціал, творче професійне мислення та вміння, не сформовані індивідуальні особистісні якості менеджера, що визначають успішність професійної діяльності. Вони не прагнуть творчо застосовувати в управлінській діяльності прогресивні надбання інших країн. Не вміють вироблювати нові ідеї, не застосовують творчий підхід до їх реалізації, вони не здатні до інноваційної діяльності, оригінальних рішень організаційних та управлінських проблем
Технологічний критерій Показники критерію: • спеціальні вміння менеджерів щодо роботи на управлінських посадах; • розуміння практичного значення технологій менеджменту, його змісту, властивостей і характеристик; • володіння методами ефективного управління, збору та обробки інформації, розробки та впровадження систем контролю, принципів управління персоналом; • володіння технологією управління та вирішення конфліктних ситуацій; • уміння оперувати засобами, методами й формами управлінської діяльності, прогнозувати її результати; здатність аналізувати, оцінювати повноту та достовірність інформації в процесі професійної діяльності, за необхідності доповнювати й синтезувати відсутню інформацію; • здатність проявляти ініціативу та здійснювати лідерські функції в колективі задля досягнення спільної мети; здатність управляти проектами, організовувати командну роботу, ставити цілі, приймати рішення; оцінювати та забезпечувати ефективність колективної роботи; здатність управляти стратегічним розвитком команди в процесі професійної діяльності;

• самостійність у виборі професійних завдань, наполегливість у подоланні труднощів для їх вирішення; • активність у самовдосконаленні (бажання бути не гірше за інших, прагнення до лідерства, саморозвитку); • співвіднесення результатів діяльності з її метою, контроль менеджером власної роботи; внутрішня потреба виконувати роботу якісно
За **високого** рівня показників майбутні менеджери мають сформовані спеціальні вміння щодо роботи на управлінських посадах; розуміють практичне значення технологій менеджменту, його зміст, властивості та характеристики. Вони володіють методами ефективного управління, збору та обробки інформації, розробки та впровадження систем контролю, принципів управління персоналом. Магістранти володіють технологією управління та вирішення конфліктних ситуацій. Уміють оперувати засобами, методами й формами управлінської діяльності, прогнозувати її результати; у них є здатність аналізувати, оцінювати повноту та достовірність інформації в процесі професійної діяльності, вони можуть за необхідності доповнювати й синтезувати відсутню інформацію. Майбутні менеджери здатні проявляти ініціативу та здійснювати лідерські функції в колективі задля досягнення спільної мети; здатні управляти проектами, організовувати командну роботу, ставити цілі, приймати рішення; можуть успішно оцінювати та забезпечувати ефективність колективної роботи; здатність управляти стратегічним розвитком команди в процесі професійної діяльності. Вони самостійні у виборі професійних завдань, наполегливі у подоланні труднощів для їх вирішення. Магістранти активні в самовдосконаленні (бажання бути не гірше за інших, прагнення до лідерства, саморозвитку), можуть співвідносити результати діяльності з її метою, контролювати власну роботу. Мають внутрішню потребу виконувати роботу якісно
За **середнього** рівня показників майбутні менеджери мають достатні вміння щодо роботи на управлінських посадах; переважна більшість розуміє практичне значення технологій менеджменту, його зміст, властивості та характеристики. Вони недостатньо володіють методами ефективного управління, збору та обробки інформації, розробки та впровадження систем контролю, принципів управління персоналом. Магістранти недостатньо володіють технологією управління та вирішення конфліктних ситуацій. Опосередковано вміють оперувати засобами, методами й формами управлінської діяльності, прогнозувати її результати; у них слабка здатність аналізувати, оцінювати повноту та достовірність інформації в процесі професійної діяльності, вони можуть за необхідності доповнювати й синтезувати відсутню інформацію, але не зовсім ефективно. Не всі майбутні менеджери здатні проявляти ініціативу та здійснювати лідерські функції в колективі задля досягнення спільної мети; недостатньо спроможні управляти проектами, організовувати командну роботу, ставити цілі, приймати рішення; вони можуть оцінювати та забезпечувати

колективну роботу, але не завжди якісно; не здатні управляти стратегічним розвитком команди в процесі професійної діяльності. Вони недостатньо самостійні у виборі професійних завдань, не наполегливі в подоланні труднощів для їх вирішення. Магістранти недостатньо активні в самовдосконаленні (бажання бути не гірше за інших, прагнення до лідерства, саморозвитку), переважно можуть співвідносити результати діяльності з її метою та контролювати власну роботу. Не всі мають внутрішню потребу виконувати роботу якісно
Якщо рівень показників **низький**, майбутні менеджери не мають сформованих спеціальних умінь щодо роботи на управлінських посадах; не розуміють практичне значення технологій менеджменту, його зміст, властивості та характеристики. Вони не володіють методами ефективного управління, збору та обробки інформації, розробки та впровадження систем контролю, принципів управління персоналом. Магістранти не володіють технологією управління та вирішення конфліктних ситуацій. Не вміють оперувати засобами, методами й формами управлінської діяльності, прогнозувати її результати; у них є немає здатності аналізувати, оцінювати повноту та достовірність інформації в процесі професійної діяльності, вони не можуть доповнювати й синтезувати відсутню інформацію. Майбутні менеджери не здатні проявляти ініціативу та здійснювати лідерські функції в колективі задля досягнення спільної мети; не здатні управляти проектами, організовувати командну роботу, ставити цілі, приймати рішення; не можуть оцінювати та забезпечувати ефективність колективної роботи; не здатні управляти стратегічним розвитком команди в процесі професійної діяльності. Вони несамостійні у виборі професійних завдань, ненаполегливі в подоланні труднощів для їх вирішення. Магістранти неактивні в самовдосконаленні (бажання бути не гірше за інших, прагнення до лідерства, саморозвитку), не можуть співвідносити результати діяльності з її метою, контролювати власну роботу. Не мають внутрішньої потреби виконувати роботу якісно

Додаток В

АНКЕТА

Шановні магістранти! У нашому університеті проводиться дослідження, метою якого є теоретична розробка та експериментальна перевірка технології формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту в процесі фахової підготовки. Просимо Вас визначити свої очікування щодо діяльності сучасних менеджерів, зробивши оцінку домінантності вказаних характеристик.

Оцініть своє ставлення до кожного твердження за 4-бальною шкалою за таким принципом:

- так (повністю погоджуюсь);
- швидше так, ніж ні;
- швидше ні, ніж так;
- ні (повністю не погоджуюсь).

Поставте знак + або ✓ у відповідну клітинку

Найбільш значущі характеристики сучасного менеджера:

№	Характеристики	так	швидше так, ніж ні	швидше ні, ніж так	ні
1.	Постійно самовдосконалюється, підвищує свій інтелектуальний і професійний рівні				
2.	Використовує інноваційні технології управління, зокрема пов’язані з ІКТ				
3.	Працює з інформацією в глобальних комп’ютерних мережах на основі її критичного аналізу				
4.	Використовує різні засоби комунікації з колегами, клієнтами				
5.	Використовує в управлінській діяльності фундаментальні знання, отримані в університеті, досягнення сучасної науки				
6.	Виявляє гнучкість у професійній діяльності, підприємницьку ініціативу				

7.	Уважає взаємодію з колегами, клієнтами найбільш продуктивною в роботі				
8.	Уміє ставити та досягати спільно з командою поставленої мети				
9.	Застосовує різні технології моніторингу результатів діяльності, здійснює їхню корекцію				
10.	Ставиться позитивно до реформ та змін, які відбуваються в управлінській діяльності				
11.	Задоволений результатами своєї професійної діяльності				
12.	Розуміє соціальну значущість і високу відповідальність своєї професійної діяльності				
13.	Має високу мотивацію до виконання професійних завдань				
14.	Здійснює лідерську підтримку молоді, демонструючи високий рівень управлінської культури				
15.	Дотримується норм професійної етики				
16.	Відкритий до спілкування, прагне до розуміння та вирішення проблем				
17.	Уміє презентувати та відстоювати власні ідеї, вести діалог та дискусію				
18.	Стримує негативні емоції, долає поганий настрій				
19.	Уміє приймати рішення				
20.	Бере на себе відповідальність за успіхи та невдачі у професійній діяльності				

Просимо дати відповіді на такі питання:

1. У чому полягає, на Вашу думку, управлінська культура менеджера?_____
_____
_____

2. Чи можна сформувати управлінську культуру в університеті? Якщо так, просимо висловитися щодо таких питань:

- Як потрібно оновити зміст навчальних дисциплін для формування управлінської культури?

_____
_____

- Які впровадити нові форми освітнього процесу?

_____
_____

- Як саме сприяють формуванню управлінської культури семінари, тренінги, ділові ігри?

_____
_____

- Як потрібно оновити зміст виробничої практики?

_____
_____

- Ваша пропозиція

_____
_____
_____

Як Ви оцінюєте власний рівень управлінської культури?

Високий	Середній	Низький

Як Ви оцінюєте рівень управлінської культури своїх знайомих менеджерів?

Високий	Середній	Низький

Дякуємо за співпрацю!

Додаток Г

АНКЕТА

Шановні панове! У нашому університеті проводиться дослідження, метою якого є теоретична розробка та експериментальна перевірка технології формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту в процесі фахової підготовки. Просимо за ступенем домінантності для себе оцінити значущість різних характеристик професійної діяльності сучасних менеджерів.

Оцініть своє ставлення до кожного твердження за 4-бальною шкалою за таким принципом:

- так (повністю погоджуюсь);
- швидше так, ніж ні;
- швидше ні, ніж так;
- ні (повністю не погоджуюсь).

Поставте знак + або ✓ у відповідну клітинку

Найбільш значущі характеристики сучасного менеджера:

№	Характеристики	так	швидше так, ніж ні	швидше ні, ніж так	ні
1	Постійно самовдосконалюється, підвищує свій інтелектуальний і професійний рівні				
2	Використовує інноваційні технології управління, зокрема пов’язані з ІКТ				
3	Працює з інформацією в глобальних комп’ютерних мережах на основі її критичного аналізу				
4	Використовує різні засоби комунікації з колегами, клієнтами				
5	Використовує в управлінській діяльності фундаментальні знання, отримані в університеті, досягнення сучасної науки				
6	Виявляє гнучкість у професійній діяльності, підприємницьку ініціативу				
7	Уважає взаємодію з колегами, клієнтами найбільш продуктивною в				

	роботі				
8	Уміє ставити та досягати спільно з командою поставленої мети				
9	Застосовує різні технології моніторингу результатів діяльності, здійснює їхню корекцію				
10	Ставиться позитивно до реформ та змін, які відбуваються в управлінській діяльності				
11	Задоволений результатами своєї професійної діяльності				
12	Розуміє соціальну значущість і високу відповідальність своєї професійної діяльності				
13	Має високу мотивацію до виконання професійних завдань				
14	Здійснює лідерську підтримку молоді, демонструючи високий рівень управлінської культури				
15	Дотримується норм професійної етики				
16	Відкритий до спілкування, прагне до розуміння та вирішення проблем				
17	Уміє презентувати та відстоювати власні ідеї, вести діалог та дискусію				
18	Стримує негативні емоції, долає поганий настрій				
19	Уміє приймати рішення				
20	Бере на себе відповідальність за успіхи та невдачі в професійній діяльності				

Просимо дати відповіді на такі питання:

3. У чому полягає, на Вашу думку, управлінська культура менеджера?_____
_____
_____

4. Чи можна сформувати управлінську культуру в університеті? Якщо так, просимо висловитися щодо таких питань:

- Як потрібно оновити зміст навчальних дисциплін для формування управлінської культури?

_____
_____

- Які впровадити нові форми освітнього процесу?
_____
_____

- Як саме сприяють формуванню управлінської культури семінари, тренінги, ділові ігри?

_____
_____

- Як потрібно оновити зміст виробничої практики?

_____
_____

- Ваша пропозиція

_____
_____
_____

Як Ви оцінюєте власний рівень управлінської культури?

Високий	Середній	Низький

Як Ви оцінюєте рівень управлінської культури своїх знайомих менеджерів?

Високий	Середній	Низький

Дякуємо за співпрацю!

Додаток Д

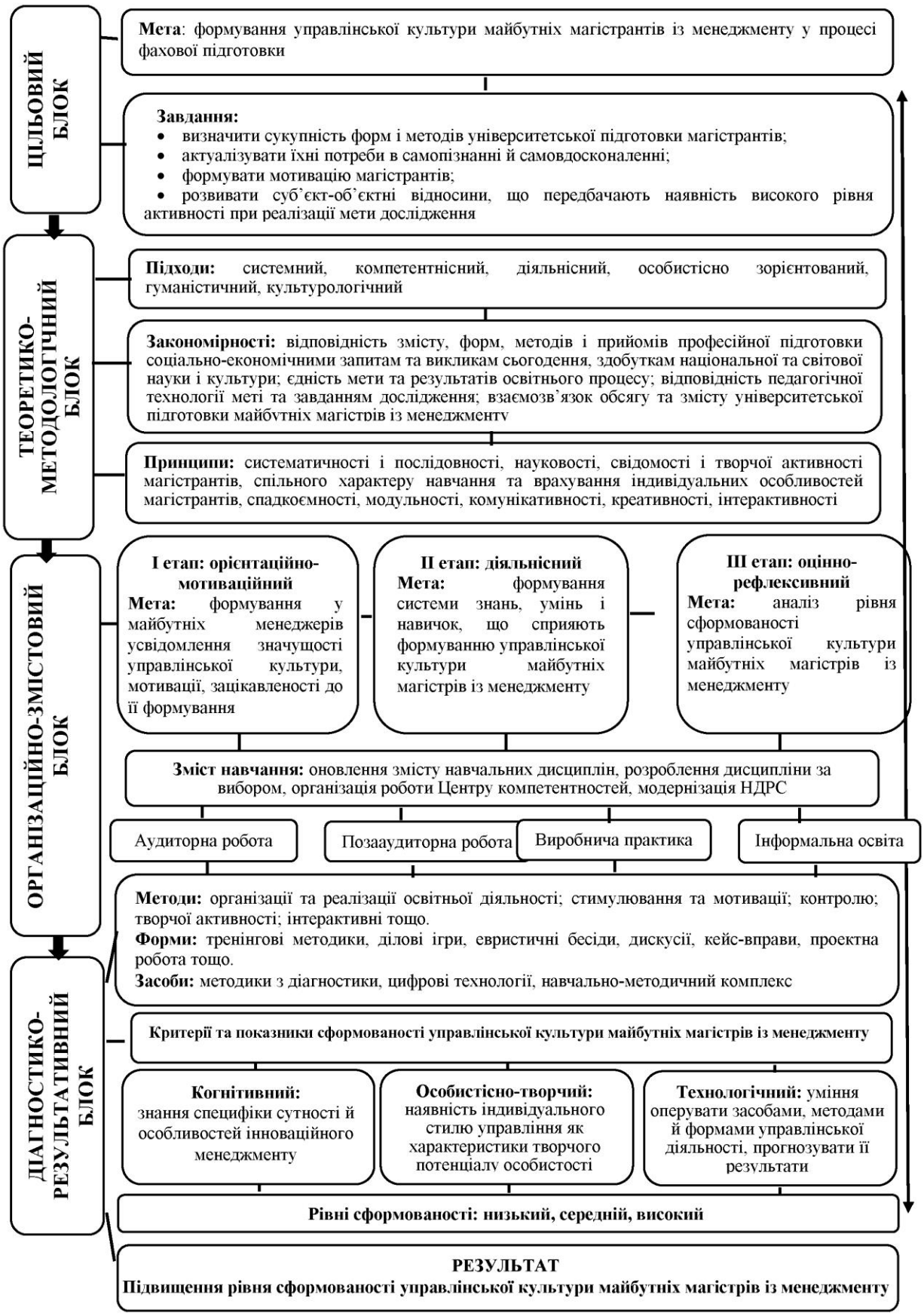


Рис. Д.1. Педагогічна технологія формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту в процесі фахової підготовки

Додаток Е

Міністерство освіти і науки України

Донбаський державний педагогічний університет

НАВЧАЛЬНА РОБОЧА ПРОГРАМА

з навчальної дисципліни

„Управлінська культура менеджера”

освітньо-професійної програми підготовки магістра

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Спеціалізація адміністративний менеджмент

Слов’янськ, 2018

УДК 378.147:005.95-051

Навчальна робоча програма з навчальної дисципліни „Управлінська культура менеджера” освітньо-професійної програми підготовки магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. – Слов’янськ: ДДПУ, 2018.

Укладач: Головко С. О.

Рецензент: доктор педагогічних наук, професор, ректор Донбаського державного педагогічного університету Омельченко С. О.

Робочу програму розглянуто і затверджено на засіданні кафедри

_____

Протокол від ___.___. 20___ р. № __

Завідувач кафедри _____

СТРУКТУРА ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ „УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА МЕНЕДЖЕРА”

<table>
<tr><th>Курс: Підготовка магістрів</th><th>Галузь знань, спеціальність, спеціалізація</th><th>Характеристика навчальної дисципліни</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Кількість кредитів, відповідних ECTS: 3</td><td rowspan="3">Галузь знань 07 Управління та адміністрування</td><td>Дисципліна вибіркова</td></tr>
<tr><td>Рік підготовки: 1</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Модулів: 1</td><td>Семестр: 1</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Спеціальність 073 Менеджмент</td><td>Лекції (теоретична підготовка): 14 годин</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Змістовних модулів: 1</td><td>Семінари: 0 годин</td></tr>
<tr><td>Практичні: 14 годин</td></tr>
<tr><td>Загальна кількість годин: 90</td><td rowspan="3">Спеціалізація адміністративний менеджмент</td><td rowspan="2">Самостійна робота: 58 годин</td></tr>
<tr><td>Тижневих годин: 2</td></tr>
<tr><td></td><td>Вид контролю: залік</td></tr>
</table>

Мета вивчення навчальної дисципліни – формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту.

Завдання вивчення навчальної дисципліни:

- удосконалення та розвиток загальноінтелектуального та загальнокультурного рівня магістрантів;
- вироблення практичних умінь щодо формування управлінської культури майбутніх менеджерів.

Предметом вивчення дисципліни є структура, особливості, основні ознаки управлінської культури; сучасні методики й технології організації освітнього процесу; індивідуальні та групові освітні технології.

У результаті вивчення дисципліни магістранти повинні **мати** чіткі

уявлення про основні категорії та поняття культури управління; **знати** основні принципи та норми управлінської етики, сучасні вимоги щодо культури управління; **уміти** розвивати творче ставлення до засвоєння українського та зарубіжного досвіду у вирішенні управлінських проблем; набути практичні навички щодо проведення системних досліджень з управління, моделювання наслідків управлінських рішень.

Тема 1. Контракт (угода) керівника НЗ з органом управління за підпорядкуванням чи засновником (засновниками) НЗ.

Тема 2. Організаційні засади роботи керівника НЗ: трудовий розпорядок.

Тема 3. Побудова адміністративної служби НЗ. Завдання і функції адміністративної служби.

Тема 4. Управління дисциплінарними відносинами.

Тема 5. Процес прийняття управлінського рішення.

Тема 6. Технології управління закладом з урахуванням особливостей його функціонування.

СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ЗА ТЕМАМИ

Тема	Всього годин	Кількість годин			
		Лекції	Практичні заняття	Самостійну роботу	МКР
Тема 1. Управлінська культура керівника	14	2	2	10	
Тема 2. Аксіологічні проблеми управлінської діяльності працівника організації	14	2	2	10	
Тема 3. Основні наукові теорії ставлення керівника до персоналу	14	2	2	10	
МКР № 1	2				2
Тема 4. Стилі керівництва в менеджменті	22	4	4	14	
Тема 5. Професійні якості керівника, психологічні особливості та методи формування його особистості	22	4	4	14	
МКР № 2	2				2
Усього годин	**90**	**14**	**14**	**58**	**4**

ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ЗА ТЕМАМИ

Тема 1. Управлінська культура керівника

Сутність, структура, ознаки та основні елементи управлінської культури сучасного керівника. Основні складники управлінської культури керівника. Управлінська культура: типологія, помилки, протиріччя. Поняття „управлінська культура”, її специфіка та основні елементи. Управлінська культура: методи формування та управління якістю. Діяльність менеджера як керівника колективу. Сутність, структура та функції управлінської діяльності в організаціях.

Тема 2. Аксіологічні проблеми управлінської діяльності працівника організації

Реформування системи управління організацією в умовах ринкових відносин. Управлінська діяльність в організаціях, її сутність, особливості та форми. Закономірності управління організаціями. Проблеми оптимального функціонування управлінської діяльності в організаціях. Імідж сучасного керівника організації.

Тема 3. Основні наукові теорії ставлення керівника до персоналу

Теорії ставлення керівника до персоналу (теорія X, теорія Y, теорія Z). Моделі поведінки керівника (за Г. Лайкертом). Особливості організації праці керівника. Вплив соціально-психологічних чинників на стиль управління керівника організації. Методи управління трудовим колективом. Планування ділової кар’єри керівника.

Тема 4. Стилі керівництва в менеджменті

Роль людського чинника в менеджменті. Ймовірнісна модель управлінської ефективності Ф. Фідлера. Управлінська теорія Р. Блейка і Д. Мутона. Теорія раціонального управління Т. Коно. Теорії соціального навчання. Теорія стилів управління К. Левіна. Особистість керівника система, що саморозвивається. Психологічні типи особистості керівника. Стилі управління (керівництва) трудовим колективом. Мотиви діяльності

керівника та формування стилю керівництва, його компоненти. Імідж керівника в системі формування корпоративної культури. Сутність лідерства. Типології лідерів. Лідер і керівник, відмінні риси. Функційні обов'язки керівника, менеджера.

Тема 5. Професійні якості керівника, психологічні особливості та методи формування його особистості

Професійні та соціально-психологічні якості керівника організації. Психологічні особливості особистості керівника. Вимоги до професійної компетенції керівника. Методи формування особистості керівника. Оцінка ділових, професійних і особистісних якостей керівника.

СПИСОК ІНФОРМАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ

Список рекомендованої літератури (основна)

1. Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культури : навч. посіб. – 2-ге вид., доп. / Ю. І. Палеха. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2002. – 337 с.

2. Розвиток управлінської культури керівників професійно-технічних навчальних закладів : посібник / В. І. Свистун, В. С. Болгаріна, В. А. Григор'єва, Г. В. Єльникова, Л. Д. Кузьмінська, Ю. С. Палькевич, Л. М. Петренко; за ред. В. І. Свистун. – К. : ІПТО НАПН України, 2015. – 141 с.

3. Грушева А. А. Формування управлінської компетентності майбутніх економістів у процесі професійної підготовки: теорія і практика / А. А. Грушева. – Ірпінь : Вид-во Нац. ун-ту ДПС України, 2015. – 202с.

4. Губа А. В. Культура управління освітнім процесом : монографія / А. В. Губа. – Х. : Майдан, 2006. – 155 с.

Список рекомендованої літератури (допоміжна)

5. Александрова Н. М. Формування управлінської культури майбутніх викладачів економіки в економічному університеті : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 „Теорія і методика професійної освіти" / Н. М. Александрова. – К., 2015. – 20 с.

6. Бурий С. Формування управлінської культури майбутнього офіцера в процесі практичної підготовки як педагогічна проблема / С. Бурий // Наук. вісн. Миколаїв. нац. ун-ту імені В. О. Сухомлинського. Сер. : Педагогічні науки. – 2016. – № 1. – С. 21 – 25.

7. Гриньов С. Я. Розвиток професійної культури майбутніх менеджерів з управління проектами в умовах магістратури : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 „Теорія і методика професійної освіти" / С. Я. Гриньов. – Кіровоград, 2015. – 20 с.

8. Єльникова Г. В. Управлінська компетентність : метод. матеріали / Г. В. Єльникова. – К. : Ред. загальнопед. газ., 2005. – 128 с.

9. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С. А. Калашнікова. – К. : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2010. – 390 с.

10. Набока О. Г. Управлінська культура керівника навчального закладу як предмет наукових розвідок / О. Г. Набока, О. Ю. Ступак // Наук. зап. Бердян. держ. пед. ун-ту. Сер : Педагогічні науки. – 2015. – Вип. 1. – С. 168 – 173.

Додаток Ж

Таблиця Ж.1

Застосування цифрових технологій у процесі підготовки магістрантів з менеджменту

Назва цифрового засобу	**Завдання, що виконувалося за допомогою цифрового засобу**
Google Диск, Salesforce Stypi, TeamLab, Dropbox, DocVerse	Підготовка звіту компанії за результатами роботи протягом певного періоду часу
Trello, PodiO, RealtimeBoard, LeaderTask, Any.DO, Doit.im	Розроблення стратегії розвитку компанії. Пошук напрямів вирішення управлінських завдань
Testograf.ru, Surveymonkey.com, Simpoll.ru, Google-форми, Microsoft Forms	Підготовка та проведення менеджерами опитування на актуальні бізнес-питання
Gliffy, Creately, Cacoo, SVG-Edit, Inkscape	Розроблення візуалізації пошуку напрямів вирішення управлінських завдань через побудову графічної побудови моделі з основними елементами структури та їхнім взаємозв’язком
Piktochart, Canva, Poster Designer	Підготовка презентацій за результатами виконання навчальних проектів
Timeline JS, RWT Timeline, MyHistro	Побудова хронологічної послідовності реалізації управлінського проекту
Mindomo, Mindmeister, MindMup, Mind42, XMind	Побудова структури управлінського процесу за допомогою ментальних
Prezi, Qwiki, Slideshare, Powtoon	Підготовка динамічних презентацій за результатами виконання навчального управлінського проекту

Додаток З

Таблиця 3.1

Розрахунок зіставлення показників контрольної й експериментальної груп за критерієм Пірсона χ^2

№	Емпірична частота	Теоретична частота	$f_{емп} - f_m$	$(f_{емп} - f_m)^2$	$(f_{емп} - f_m)^2 / f_m$
1	28,4	21,45	6,95	48,3	2,252
2	14,5	21,45	-6,95	48,3	2,252
3	60,6	59,9	0,7	0,49	0,008
4	59,2	59,9	-0,7	0,49	0,008
5	11,0	18,65	-7,65	58,52	3,138
6	26,3	18,65	7,65	58,52	3,138
Суми	200	200	-	-	10,796

Для кількості ступенів свободи $\nu = 2$ $\chi^2_{кр} = \begin{cases} 5{,}991, \ p \le 0{,}05 \\ 9{,}21, \ p \le 0{,}01 \end{cases}$, $\chi^2_{емп} > \chi^2_{кр}$, отже, розбіжності між розподілами (контрольна й експериментальна групи) статистично достовірні.

Таблиця 3.2

Порівняння показників за низьким рівнем для контрольної та експериментальної груп за критерієм Фішера φ^*

Групи	„Є ефект”, %	„Немає ефекту”, %
КГ	28,4	71,6
ЕГ	14,5	85,5

Ми отримали $\phi^*_{емп} = 2{,}425$, $\varphi^*_{кр} = \begin{cases} 1{,}64, \ p \le 0{,}05 \\ 2{,}31, \ p \le 0{,}01 \end{cases}$, $\varphi^*_{емп} > \phi^*_{кр}$, отже, кількість магістрантів контрольної групи, які мають низький рівень показників критеріїв, більше кількості магістрантів експериментальної групи, які мають такий саме рівень.

Таблиця 3.3

Порівняння показників за середнім рівнем для контрольної та експериментальної груп за критерієм Фішера φ^*

Групи	„Є ефект”, %	„Немає ефекту”, %
КГ	60,6	39,4
ЕГ	59,2	40,8

За розрахунками $\phi^*_{емп} = 0{,}198$, $\varphi^*_{кр} = \begin{cases} 1{,}64, \ p \le 0{,}05 \\ 2{,}31, \ p \le 0{,}01 \end{cases}$, $\varphi^*_{емп} < \phi^*_{кр}$, отже, кількість магістрантів контрольної групи, які мають середній рівень показників критеріїв, не більше кількості магістрантів експериментальної групи, які мають такий саме рівень.

Таблиця 3.4

Порівняння показників за високим рівнем для контрольної та експериментальної груп за критерієм Фішера φ^*

Групи	„Є ефект”, %	„Немає ефекту”, %
КГ	11,0	89,0
ЕГ	26,3	83,7

Маємо $\phi^*_{емп} = 2{,}835$, $\varphi^*_{кр} = \begin{cases} 1{,}64, \ p \le 0{,}05 \\ 2{,}31, \ p \le 0{,}01 \end{cases}$, $\varphi^*_{емп} > \phi^*_{кр}$, отже, кількість магістрантів експериментальної групи, які мають високий рівень показників критеріїв, більше кількості магістрантів контрольної групи, які мають такий саме рівень.

Таблиця 3.5

Розрахунок зіставлення показників на констатувальному та формувальному експериментах за критерієм Пірсона χ^2 (контрольна група)

№	Емпірична частота	Теоретична частота	$f_{емп} - f_m$	$(f_{емп} - f_m)^2$	$(f_{емп} - f_m)^2 / f_m$
1	38,2	33,3	4,9	24,01	0,721
2	28,4	33,3	-4,9	24,01	0,721
3	53,3	56,95	-3,65	13,32	0,234

					Продовження табл. 3.5
4	60,6	56,95	3,65	13,32	0,234
5	8,5	9,75	-1,25	1,56	0,16
6	11,0	9,75	1,25	1,56	0,16
Суми	200	200	-	-	2,23

Для кількості ступенів свободи $\nu = 2$ $\chi^2_{кр} = \begin{cases} 5{,}991, \ p \le 0{,}05 \\ 9{,}21, \ p \le 0{,}01 \end{cases}$, $\chi^2_{емп} < \chi^2_{кр}$, отже, зміни в вимірювальних показниках контрольної групи не є статистично значущими.

Таблиця 3.6

Розрахунок зіставлення показників на констатувальному та формувальному експериментах за критерієм Пірсона χ^2 (експериментальна група)

№	Емпірична частота	Теоретична частота	$f_{емп} - f_m$	$(f_{емп} - f_m)^2$	$(f_{емп} - f_m)^2 / f_m$
1	37,5	26	11,5	132,25	5,087
2	14,5	26	-11,5	132,25	5,087
3	53,9	56,55	-2,65	7,02	0,124
4	59,2	56,55	2,65	7,02	0,124
5	8,6	17,45	-8,85	78,32	4,488
6	26,3	17,45	8,85	78,32	4,488
Суми	200	200	-	-	19,398

Для кількості ступенів свободи $\nu = 2$ $\chi^2_{кр} = \begin{cases} 5{,}991, \ p \le 0{,}05 \\ 9{,}21, \ p \le 0{,}01 \end{cases}$, $\chi^2_{емп} > \chi^2_{кр}$, отже, зміни у вимірювальних показниках експериментальної групи є статистично значущими.

Додаток И

Тест „Який Ви керівник” (я виправляю скрізь на велику букву В)

(цей тест пропонувався менеджерам із досвідом роботи, а також магістрантам із менеджменту в контексті самооцінки при моделюванні майбутньої управлінської діяльності)

Питання

Просимо відповісти „так” чи „ні” на поставлені нижче питання:

1. Ви охоче обираєте управлінські справи та завдання, що потребують нетипових схем рішення?

2. Вам важко відмовитися від тих прийомів керівництва, якими Ви користувалися, коли займали нижчу посаду?

3. Ви довго надавали перевагу підрозділу, який раніше був під Вашим керівництвом, коли пішли на підвищення?

4. Ви прагнете виробити універсальний стиль керівництва, що підходить для більшості ситуацій?

5. Ви вмієте (у більшості безпомилково) надавати цілісну оцінку своїм підлеглим (керівникам нижчого рангу), оцінюючи їх як сильних, середніх або слабких керівників?

6. Вам легко вийти за рамки особистих симпатій або антипатій, коли вирішуєте кадрові питання?

7. Чи вважаєте Ви, що універсального стилю управління немає й потрібно вміти сполучити різноманітні стилі залежно від специфіки управлінських ситуацій?

8. Ви вважаєте, що легше уникнути конфлікту з вищим керівництвом, чим з підлеглими?

9. Чи є у Вас бажання зламати стереотипи управління, що склалися в підлеглому Вам підрозділі?

10. Чи часто виявляється правильним Ваше перше інтуїтивне враження

про якості людини як керівника?

11. Чи часто Ви вимушені пояснювати невдачі в керуванні об'єктивними несприятливими чинниками (відсутністю житла, матеріально-технічного постачання тощо)?

12. Чи часто Ви відчуваєте, що для ефективної праці Вам не вистачає часу?

13. Чи вважаєте Ви, якщо б мали можливість частіше контролювати, то ефективність Вашого керівництва значно підвищилась би?

14. Чи надаєте Ви підлеглим вам сильним керівникам значно більше повноважень?

Ключ

Визначити кількість набраних балів можна за допомогою таблиці.

Питання	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**
„так"	1	0	0	0	2	1	1	1	0	1	1	0	0	2
„ні"	0	1	1	2	0	0	0	2	0	0	2	1	2	0

Максимально можлива кількість балів – 19.

Від 0 до 5 балів. Ви більше спеціаліст, ніж керівник.

Від 6 до 10 балів. Не можна сказати, що Ви – сильний керівник, але якщо в очолюваному Вами колективі справи йдуть непогано, то краще не починати реорганізацій. Не потрібно також погоджуватися переходити в інший колектив. Вам варто більше прислухатися до думки вищих за посадою керівників і до думки колективу, приділяти увагу кадровим і перспективним питанням, ширше використовувати колективні форми прийняття рішень, прагнути створювати традиції в колективі.

Від 11 до 15 балів. Вас можна віднести до типу „керівника-організатора", Ви вмієте сконцентрувати сили на найбільш важливих проблемах. До них відносите проблему ефективного добору кадрів, проблему розробки й узгодження оптимального (реально здійсненого) плану, проблему матеріально-технічного постачання. Ваша сила в тому, що Ви ніколи не йдете на поступки в поточних справах, відокремлюєте головне від

другорядного, умієте знайти рішення принципових проблем, не зупиняючись перед конфліктами та стягненнями. Справи в очолюваному Вами підрозділі йдуть зазвичай успішно. Вам можна дати одну пораду: не залишайте без нагляду поточні справи. Передоручіть їх заступникам, час від часу контролюйте виконання.

Від 16 до 20 балів. Ви можете вивести до прориву відстаючий підрозділ, але Вам важко працювати в „текучці”. Ви шукаєте гострих ситуацій, прагнете до перебудов і новоутворень, орієнтовані на ділову кар’єру. Володіючи необхідними управлінськими здібностями, не завжди успішно адаптуєтеся, тому що Вам заважають зайва категоричність в оцінках і судженнях, а також, імовірно, і зайва різкість у стосунках із вищим керівництвом.

Методика діагностика самооцінки Дембо-Рубінштейн. Модифікація Парафіян

Мета: дослідження самооцінки особистості менеджера.

Основне завдання полягає в безпосередньому ранжуванні низки рис. На горизонтальних лініях потрібно відзначити рівень вираженості цих рис.

У запропонованому варіанті методика містить чотири шкали та так звані вільні шкали. Перевага цього варіанта в тому, що він дозволяє побачити ступінь розвиненості системи особистісних конструктів і найбільш значущі для особи критерії, за якими вона себе оцінює.

Кожному респонденту пропонується бланк методики, що містить інструкцію та завдання.

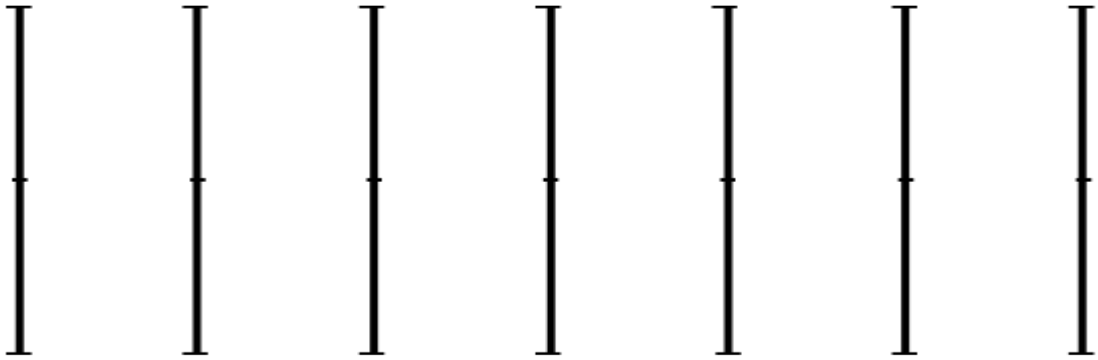
Час виконання завдання: до 10 хвилин.

Тестовий матеріал

Інструкція. Будь-яка людина оцінює свої здібності, можливості, характер тощо. Рівень розвитку кожної якості, характеристики людської особистості можна умовно зобразити вертикальною лінією, нижня точка якої буде символізувати найнижче розвиток, а верхня – найвищий. Вам

пропонуються сім таких ліній.

Вони позначають: здоров'я; розум, здібності; характер; авторитет; уміння багато чого робити своїми руками; зовнішність; упевненість у собі.



На кожній лінії рискою (-) відзначте, як Ви оцінюєте розвиток цієї якості в цей момент часу. Після цього хрестиком (х) відзначте, при якому рівні розвитку цих якостей Ви були б задоволені собою або відчули гордість за себе.

Випробуваному видається бланк, на якому зображено сім ліній, висота кожної – 100 мм, із зазначенням верхньої, нижньої точок і середини шкали. При цьому верхня і нижня точки відзначаються помітними рисами, середина – ледь помітною точкою.

Методика може проводитися і фронтально – з цілою групою, і індивідуально. При фронтальній роботі необхідно перевірити, як кожен респондент заповнив першу шкалу. Треба переконатися, чи правильно застосовуються запропоновані значки, відповісти на запитання. Після цього випробуваний працює самостійно. Час, відведений на заповнення шкали разом з інструкцією, становить 10 – 12 хв.

Обробка та інтерпретація результатів

Обробка проводиться за шістьма шкалами (перша, тренувальна – „здоров'я" – не враховується). Кожна відповідь виражається в балах. Довжина кожної шкали 100 мм, відповідно до цього відповіді отримують кількісну характеристику (наприклад, 54 мм = 54 бали).

По кожній із шести шкал визначити:

- рівень домагань – відстань у мм від нижньої точки шкали („0") до

знака „х”; висоту самооцінки – від „0” до знака „–”;

- значення розбіжності між рівнем домагань і самооцінкою – відстань від знака „х” до знака „–”, якщо рівень домагань нижче самооцінки, він виражається від’ємним числом.

Розрахувати середню величину кожного показника рівня самооцінки за всіма шістьма шкалами.

Норму – реалістичний рівень – характеризує результат від 60 до 89 балів. Оптимальний – порівняно високий рівень – від 75 до 89 балів, що підтверджує оптимальне представлення своїх можливостей, що є важливим чинником особистісного розвитку. Результат від 90 до 100 балів зазвичай засвідчує нереалістичне, некритичне ставлення до власних можливостей. Результат менше 60 балів свідчить про занижений рівень, він – індикатор несприятливого розвитку особистості.

Висота самооцінки

Кількість балів від 45 до 74 („середня” і „висока” самооцінка) засвідчує реалістичну (адекватну) самооцінку.

Кількість балів від 75 до 100 і вище свідчить про завищену самооцінку та вказує на певні відхилення у формуванні особистості. Завищена самооцінка може підтверджувати особистісну незрілість, невміння правильно оцінити результати своєї діяльності, порівнювати себе з іншими; така самооцінка може вказувати на суттєві викривлення у формуванні особистості – „закритості для досвіду”, нечутливості до своїх помилок, невдач, зауважень та оцінок інших. Кількість балів нижче 45 вказує на занижену самооцінку (недооцінку себе) і свідчить про крайнє неблагополуччя в розвитку особистості. Ці особи становлять „групу ризику”, їх зазвичай мало.

Діагностика схильності до конфліктної поведінки

Методика К. Томаса діагностики схильності особистості до конфліктної поведінки, адаптація Н. Гришиної

Мета: визначення домінантного способу поведінки людини в конфліктних ситуаціях.

Опис методики

На ранніх етапах вивчення конфліктів широко використовувався термін „вирішення конфліктів”, який означає, що конфлікт можна і необхідно вирішувати. Отже, метою вирішення конфліктів був деякий ідеальний безконфліктний стан, де люди працюють у повній гармонії.

Проте останнім часом ставлення фахівців до цього аспекту дослідження конфліктів суттєво змінилося. Це викликано, на думку К. Томаса, двома обставинами: усвідомленням марності зусиль з повної елімінації конфліктів, а також підтвердженням наявності позитивних функцій конфліктів. Звідси, згідно з підходом К. Томаса, наголос повинен бути перенесений на управління конфліктами. Тому автор уважає за потрібне сконцентрувати увагу на аспектах зміни конфліктів: які форми поведінки в конфліктних ситуаціях характерні для людей, які з них є більш продуктивними або деструктивними; яким чином можна стимулювати продуктивну поведінку тощо.

Для опису типів поведінки людей у конфліктних ситуаціях К. Томас запропонував двовимірну модель регулювання конфліктів, основними вимірами в якій є кооперація (пов’язана з увагою людини до інтересів інших людей, залучених до конфлікту) і напористість (для якої характерний акцент на захисті власних інтересів). Відповідно до цих двох вимірів автор виділяє такі способи регулювання конфліктів:

1) змагання (конкуренція) як прагнення досягти своїх інтересів на шкоду іншим;

2) пристосування – на противагу суперництву, принесення в жертву власних інтересів заради іншого;

3) компроміс;

4) уникнення – відсутність і як прагнення до кооперації, і як тенденції до досягнення власних цілей;

5) співпраця, коли учасники ситуації знаходять альтернативу, що повністю задовольняє інтереси обох сторін.

П’ять способів регулювання конфліктів за К. Томасом

К. Томас уважає, що при уникненні конфлікту жодна зі сторін не досягає успіху. При таких формах поведінки, як конкуренція, пристосування та компроміс, або один з учасників виявляється у виграші, а інший програє, або вони обидва програють, оскільки йдуть на компромісні поступки. І тільки в ситуації співпраці обидві сторони виявляються у виграші. У своєму питальнику з виявлення типових форм поведінки К. Томас описує кожний з п’яти наведених можливих варіантів 12 судженнями про поведінку індивіда в конфліктній ситуації. Тест можна використати в груповому варіанті – і в поєднанні з іншими тестами, і окремо.

Інструкція. У кожній з поданих пар виберіть те судження, яке є найбільш типовим для вашої поведінки. Відведений час – не більше 15 – 20 хвилин.

Типова карта методики

1. А. Іноді я надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність за вирішення проблемного питання.

Б. Замість того, щоб обговорювати те, у чому ми не погоджуємося, я намагаюся звернути увагу на те, з чим ми не згодні.

2. А. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

Б. Я намагаюся улагодити справу з урахуванням інтересів інших.

3. А. Зазвичай я настійливо прагну добитися свого.

Б. Я стараюся заспокоїти іншого і, головним чином, зберегти стосунки.

4. А. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

Б. Іноді я жертвую власними інтересами заради інтересів іншої людини.

5. А. Улагоджуючи спірну ситуацію, я намагаюся знайти підтримку іншої людини.

Б. Я намагаюся зробити все, щоб уникнути напруженості, від якої немає ніякої користі.

6. А. Я намагаюся уникнути виникнення прикрощів для себе.

Б. Я намагаюся добитися свого.

7. А. Я намагаюся відкласти вирішення проблемного питання для того, щоб згодом вирішити його остаточно.

Б. Я вважаю за необхідне в чомусь поступитися, щоб досягти мети.

8. А. Зазвичай я наполегливо прагну досягти свого.

Б. Я насамперед стараюся чітко визначити те, у чому полягають усі інтереси і питання.

9. А. Уважаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.

Б. Я роблю зусилля, щоб домогтися свого.

10. А. Я твердо прагну досягнути свого.

Б. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

11. А. Я насамперед стараюся ясно визначити те, у чому полягають усі порушені інтереси і питання.

Б. Я стараюся заспокоїти іншу людину, і головним чином, зберегти наші стосунки.

12. А. Часто я намагаюся не займати позицію, яка може викликати суперечки.

Б. Я даю можливість іншій особі залишитися при своїй думці, якщо вона також іде мені назустріч.

13.А. Я пропоную компромісне рішення.

Б. Я наполягаю, щоб усе було зроблено по-моєму.

14. А. Я повідомляю іншому свою думку і питаю про його погляди.

Б. Я намагаюся показати іншому логіку та перевагу моїх поглядів.

15. А. Я стараюся заспокоїти іншого, і головним чином, зберегти наші стосунки.

Б. Я стараюся зробити все необхідне, щоб уникнути напруженості.

16. А. Я стараюся не зачепити почуттів іншої людини.

Б. Я намагаюся переконати іншого в перевагах моєї позиції.

17. А. Зазвичай я наполегливо стараюся досягти свого.

Б. Я намагаюся зробити все, щоб уникнути напруженості, від якої немає користі.

18. А. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.

Б. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також іде мені назустріч.

19. А. Я, насамперед, стараюся ясно визначити те, в чому полягають всі порушені інтереси та проблемні питання.

Б. Я стараюся відкласти вирішення проблемного питання з тим, щоб згодом вирішити його остаточно.

20. А. Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.

Б. Я стараюся знайти найкраще поєднання виграшів і втрат для нас обох.

21. А. Під час переговорів я стараюся бути уважним до бажань іншого.

Б. Я завжди схиляюся до прямого обговорення проблеми.

22. А. Я намагаюся знайти позицію, яка знаходиться посередині між моєю та думкою іншої людини.

Б. Я відстоюю свої бажання.

23. А. Зазвичай, я заклопотаний тим, щоб задовольнити бажання

кожного з нас.

Б. Іноді я надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність за розв’язання спірного питання.

24. А. Якщо позиція іншої людини здається їй дуже важливою, я намагаюся піти назустріч її бажанням.

Б. Я стараюся переконати іншого досягти компромісу.

25. А. Я намагаюся показати іншому логіку та перевагу своїх поглядів.

Б. Під час переговорів я намагаюся бути уважним до бажань іншого.

26. А. Я пропоную нейтральну позицію.

Б. Я майже завжди зацікавлений у тому, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

27. А. Часто уникаю займати позицію, яка може викликати суперечки.

Б. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.

28. А. Зазвичай я настійно прагну добитися свого.

Б. Улагоджуючи ситуацію, я зазвичай намагаюся знайти підтримку в інших.

29. А. Я пропоную нейтральну позицію.

Б. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.

30. А. Я стараюся не зачепити почуттів іншої людини.

Б. Я завжди займаю таку позицію в спірному питанні, щоб ми спільно з іншою зацікавленою особою досягли успіху.

Обробка даних:

Питання	Суперництво	Співпраця	Компроміс	Уникнення	Пристосування
1				А	Б
2		Б	А		

3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
II		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

Тест: „Чи здатні Ви до ризику і підприємництва”

Питання

На кожне питання треба відповісти „так” чи „ні”.

1. Я б краще ризикнув розпочати власну справу, ніж працювати на когось.

2. Ніколи не піду на таку роботу, де багато поїздок.

3. Якби я грав в азартні ігри, то ніколи не робив би малих ставок.

4. Мені подобається покращувати своє життя за допомогою ідей.

5. Ніколи не залишу роботу, не будучи впевненим, що є інша.

6. Я не схильний іти на ризик, щоб розширити свій світогляд.

7. Знаючи, що якась конкретна справа може закінчитися невдачею, я не став би вкладати багато коштів, навіть розуміючи, ще виграш міг би бути великим.

8. Хотів би в житті пізнати як можна більше.

9. Не відчуваю в собі великої потреби в збуджувальних подіях.

10. Я не маю значної енергії.

11. Я можу без труднощів висувати чимало прибуткових ідей.

12. Я б ніколи не став закладатися на суму, якої в мене на цей час немає.

13. Мені подобається пропонувати нові концепції й рішення, коли реакція на них, наприклад, мого начальника, непередбачувана та незрозуміла.

14. Я готовий брати участь лише в тих справах, які достатньо зрозумілі й визначені.

15. Менш надійна робота з великим прибутком мене приваблює більше, ніж більш надійна із середнім.

16. За характером я не дуже незалежний.

Ключ – тест

Варіант	**Номер питання**															
відповідей	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**
„так”	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0
„ні”	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1

Складіть всі отримані бали.

Якщо Ви набрали більше 13 балів, то Ви маєте схильність до ризику та підприємництва.

Тест: „Чи можна Вас уважати активною людиною й потенційним підприємцем?”

Питання

Визначте ступінь Вашої погодженості чи непогодженості з наведеними твердженнями, оцінивши її в балах від 1 до 5.

1. У мене зазвичай є мета, я працюю над нею й витрачаю більшість свого часу та енергії для її досягнення.

2. Якщо мене настигла невдача, я дивлюсь на це як на урок і продовжую справу, намагаючись не повторювати помилку.

3. Я ніколи не дозволяю обставинам, якими б вони не були, відволікати мене від досягнення мети.

4. Якщо є обмеження, я не звертаю на них увагу й не дозволяю їм перешкоджати мені робити те, що хочу.

5. Якщо мету не можна досягти одним шляхом, я пробую інший. Я зроблю, що потрібно, і досягну того, чого хочу.

6. Я хочу дізнаватись про нове для отримання того, що хочу. При необхідності я можу навіть змінити роботу.

7. Якщо очікувані вигоди великі, я зміню роботу чи навіть звільнюся для прийняття нового виклику чи кар’єри.

8. Швидкість змін у світі та суспільстві допомагають мені в досягненні мети.

9. Я хочу досягти своєї мети будь-яким шляхом, але моя мета повинна бути вигідною для моїх друзів.

10. Якщо потрібно, я поділюсь своїми ідеями з іншими і розділю з ними і роботу, і успіх.

Ключ до тесту. Складіть усі отримані Вами бали. Якщо у Вас їх більше 26, у Вас є нахил до підприємництва.

Чим більша кількість балів, тим вищі Ваші здібності.

Методика визначення характерного стилю управління Блейка-Моутона

Інструкція для організаторів дослідження. Вивчення стилю керівництва проводиться методом самооцінки або методом експертної оцінки. За умови використання першого методу менеджер особисто відповідає на поставлені в анкеті запитання, за умови використання другого – на запитання відповідають його підлеглі, керівники або працівники суміжних підрозділів та вище керівництво. Мінімальна кількість експертів – шестеро осіб. Експертам пропонується позначити номери тих тверджень, які, на їхню думку, є справедливими щодо діяльності менеджера.

Ми також пропонували цей тест магістрантам, які мали можливість визначити самооцінку в контексті проблеми дослідження.

Обробка й інтерпретація результатів

1. Біля позначених тверджень поставити „одиниці” там, де є відповіді „Завжди”, „Часто”, „Рідко” і „Ніколи”.

2. Відповіді на запитання „Завжди” або „Часто” (№№ 2, 4, 6, 8, 14, 18), „Рідко” або „Ніколи” (№№ 5, 10, 16) підсумувати й цю суму відмітити за шкалою „Орієнтація на персонал” управлінської решітки (див. рис. 1. Управлінська решітка).

3. Порахувати решту „одиниць” і суму позначити на шкалі „Орієнтація на завдання”.

4. Визначити на управлінській решітці точку координат стилю менеджера.

Орієнтація на персонал									
9	1.9								9.9
8									
7									
6									
5					5.5				
4									
3									
2									
1	1.1								9.1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Рис. 1. Управлінська решітка

Орієнтація на завдання

При інтерпретації отриманого результату можна орієнтуватися на такі характеристики стилю діяльності менеджера, запропоновані авторами методики:

Точка 1.1 – „Страх перед бідністю”. З боку керівництва проявляються зусилля, спрямовані на забезпечення мінімальної якості роботи, яка дає можливість уникнути звільнення.

Точка 9.1 – „Авторитет-підкорення”. Відповідає такому стилю, при якому виробничий результат – усе, а людина – у кращому випадку виконавець. Моральний настрій, що панує в колективі, такого керівника не дуже хвилює.

Точка 1.9 – „Будинок відпочинку”. Керівник в основу своєї діяльності покладає людські стосунки, створює „сімейну” атмосферу в колективі, але мало турбується про виконання виробничих завдань.

Точка 5.5 – „Організація”. Керівник знаходить баланс виробничої ефективності й морального клімату в колективі.

Точка 9.9 – „Команда”. Відповідає стилю керівництва, при якому менеджер прагне побудувати роботу таким чином, щоб співробітники бачили в ній можливість самореалізації та підтвердження власної значущості.

Інструкція для учасників дослідження. Вам пропонуються твердження щодо різних аспектів поведінки керівника. Проаналізувати, наскільки вони справедливі для вас, поставити знак + напроти відповідного стовпчика.

1. Я дію як представник свого колективу.

2. Я надаю членам колективу повну свободу при виконанні роботи.

3. Я заохочую застосування однотипних засобів роботи.

4. Я дозволяю підлеглим вирішувати завдання на їхній розсуд.

5. Я спонукаю членів колективу до більшого напруження в роботі.

6. Я надаю підлеглим можливість виконувати роботу так, як вони вважають найбільш доцільним.

7. Я підтримую високий темп роботи.

8. Я намагаюсь спрямувати зусилля людей на виконання виробничих завдань.

9. Я вирішую конфлікти, що виникають у колективі.

10. Я неохоче надаю підлеглим свободу дій.

11. Я вирішую сам, що і як має бути зроблено.

12. Я приділяю основну увагу показникам виробничої діяльності.

13. Я розподіляю доручення між підлеглими, ураховуючи виробничу необхідність.

14. Я сприяю різним змінам у виробничому колективі.

15. Я ретельно планую роботу свого колективу.

16. Я не пояснюю підлеглим свої дії та рішення.

17. Я прагну переконати підлеглих, що мої дії та наміри – на їхню користь

18. Я надаю підлеглим можливість установлювати власний режим роботи.

Питальник Вудкока та Френсіса „Аналіз своїх обмежень”

Здатності	Обмеження в управлінні	Позначки літерою
1. Здатність управляти собою	Невміння управляти собою	A
2. Наявність чітких цінностей	Розмиті цінності	B
3. Формування чітких особистих цілей	Нечіткі особисті цілі	C
4. Здатність до саморозвитку	Обмежений саморозвиток	D
5. Навички вирішення проблем	Недостатні навички вирішення проблем	E
6. Винахідливість і здатність до інновацій	Недостатньо творчий підхід	F
7. Уміння впливати на інших	Невміння впливати на людей	G
8. Усвідомлення особливостей управлінської роботи	Недостатнє розуміння особливостей управління	H
9. Спроможність до керування	Недостатня здібність до керівництва	I
10. Уміння навчати та розвивати підлеглих	Невміння навчати підлеглих	J
11. Здатність формувати та розвивати ефективні робочі групи	Низька спроможність формування ефективних робочих груп	K

Інструкція: Переглянете кожне твердження і перекресліть квадрат з відповідним номером у таблиці відповідей, якщо вважаєте, що воно справедливо.

Текст питальника:

1. Я добре справляюся з труднощами, що властиві моїй роботі.

2. Мені зрозуміла позиція щодо принципово важливих питань.

3. Коли необхідно приймати важливі рішення щодо мого життя, я дію рішуче.

4. Я вкладаю значні зусилля у свій розвиток.

5. Я здатний ефективно вирішувати проблеми.

6. Я часто експериментую з новими ідеями, випробовую їх.

7. Мої погляди звичайно беруться до уваги колегами і часто впливають на те, які рішення вони приймуть.

8. Я розумію принципи, які знаходяться в основі мого підходу до управління.

9. Мені легко домогтися ефективної роботи підлеглих.

10. Я вважаю себе гарним наставником для підлеглих.

11. Я добре головую на нарадах.

12. Я турбуюсь про своє здоров’я.

13. Я іноді прошу інших висловитися щодо моїх основних підходів до життя та роботи.

14. Якщо б мене запитали, я, безумовно, зміг би описати, що я хочу зробити за своє життя.

15. Я маю значний потенціал для подальшого навчання та розвитку.

16. Мій підхід до вирішення проблем систематизований.

17. Про мене можна сказати, що я знаходжу задоволення в змінах.

18. Я звичайно успішно впливаю на інших людей.

19. Я впевнений, що сповідую гарний стиль управління.

20. Мої підлеглі повністю мене підтримують.

21. Я вкладаю багато сил щодо розвитку моїх підлеглих.

22. Я вважаю, що методики підвищення ефективності робочих груп важливі і для підвищення власної ефективності в роботі.

23. Я готовий, якщо треба, йти на непопулярні заходи.

24. Я майже ніколи не надаю перевагу легшому рішенню, перед тим, яке є правильним на мою думку.

25. Моя робота і особиста мета багато в чому взаємно доповнюють одна одну.

26. Моє професійне життя часто супроводжується хвилюваннями.

27. Я регулярно переглядаю мету роботи.

28. Мені здається, що інші менш винахідливі, ніж я.

29. Перше враження, яке я справляю, звичайно, добре.

30. Я сам починаю обговорення моїх слабких і сильних сторін управління, оскільки зацікавлений у зворотному зв’язку в цій сфері.

31. Мені вдалося встановити добрі стосунки з підлеглими.

32. Я присвячую достатньо часу оцінці того, що необхідно для розвитку підлеглих.

33. Я розумію принципи, що покладено в основу розвитку ефективних робочих груп.

34. Я ефективно розподіляю свій час.

35. Я виявляю впертість щодо принципових питань.

36. При першій можливості я намагаюсь об’єктивно оцінити свої досягнення.

37. Я постійно прагну нового досвіду.

38. Я впораюся зі складною інформацією кваліфіковано і чітко.

39. Я готовий пройти період з непередбаченими результатами задля випробовування нової ідеї.

40. Я вважаю себе людиною, упевненою в собі.

41. Я вірю в можливість зміни ставлення людей до їхньої роботи.

42. Мої підлеглі роблять усе можливе для організації.

43. Я регулярно оцінюю роботу своїх підлеглих.

44. Я працюю над створенням атмосфери відвертості й довіри в робочих групах.

45. Робота негативно не впливає на моє особисте життя.

46. Я тільки інколи дію всупереч моїм переконанням.

47. Моя робота має важливий внесок щодо отримання задоволення від життя.

48. Я постійно намагаюсь встановити зворотний зв’язок з іншими щодо моєї роботи і здібностей.

49. Я добре складаю плани.

50. Я не розгублююсь і не відступаю, якщо рішення не визріває одразу.

51. Мені відносно легко вдається встановлювати стосунки з оточенням.

52. Я розумію, чим можна зацікавити людей добре працювати.

53. Я успішно справлюся з передачею повноважень.

54. Я здатний установлювати зворотні зв’язки зі своїми колегами і підлеглими та бажаю цього.

55. Між колективом, який я очолюю, й іншими підрозділами установи існують стосунки здорового співробітництва.

56. Я не дозволяю собі перевантажень на роботі.

57. Час від часу я ретельно переглядаю свої особистісні цінності.

58. Для мене важливим є відчуття успіху.

59. Я приймаю виклик із задоволенням.

60. Я регулярно оцінюю свою роботу і успіхи.

61. Я впевнений у собі.

62. Загалом, я впливаю на поведінку оточення.

63. Керуючи людьми, я ставлю під сумнів застарілі підходи.

64. Я заохочую підлеглих, які працюють ефективно.

65. Я вважаю, що важлива частина роботи керівника – це консультації підлеглих.

66. Я вважаю, що керівник не обов’язково постійно повинен бути лідером у своєму колективі.

67. Дбаючи про своє здоров’я, я контролюю те, що споживаю.

68. Я майже завжди дію згідно зі своїми переконаннями.

69. У мене добрі стосунки з колегами по роботі.

70. Я часто замислююсь над тим, що не дає мені працювати ефективніше, і дію відповідно до зроблених висновків.

71. Я свідомо використовую інших для того, щоб полегшити вирішення проблеми.

72. Я здатний керувати людьми, які мають високі інноваційні здібності.

73. Моя участь у зборах зазвичай буває успішною.

74. Я різними засобами домагаюся, щоб працівники мого колективу були зацікавлені роботою.

75. У мене нечасто виникають серйозні проблеми щодо стосунків з підлеглими.

76. Я не дозволяю собі втратити можливості для розвитку підлеглих.

77. Я намагаюсь, щоб ті, ким я керую, ясно розуміли цілі роботи колективу.

78. Я загалом відчуваю себе енергійним і життєрадісним.

79. Я вивчав вплив мого розвитку на мої переконання.

80. Я маю чіткий план щодо власної кар’єри.

81. Я не втрачаю впевненості, якщо справи йдуть погано.

82. Я впевнено почуваю себе, коли очолюю засідання з вирішення проблем.

83. Опрацювання нових ідей не є для мене важкою роботою.

84. Моє слово не розходиться з ділом.

85. Я вважаю, що підлеглі мають сперечатися щодо управлінських рішень.

86. Я докладаю доволі зусиль для визначення ролей і завдань моїх підлеглих.

87. Мої підлеглі розвивають необхідні їм навички та вміння.

88. Я маю навички, які необхідні для створення ефективних робочих груп.

89. Мої друзі стверджують, що я стежу за своїм добробутом.

90. Я радий обговорити з підлеглими свої переконання.

91. Я обговорюю з оточенням свої довгострокові плани.

92. „Відкритий і легко пристосовується” – це вдалий опис мого характеру.

93. Я дотримуюсь загалом послідовного підходу до вирішення проблем.

94. Я спокійно ставлюся до своїх помилок і не засмучуюсь від цього.

95. Я вмію слухати інших.

96. Мені добре вдається розподіляти роботу між іншими.

97. Я впевнений, що у складних ситуаціях ті, ким я керую, надають мені повну підтримку.

98. Я здатний давати добрі поради.

99. Я постійно намагаюсь покращити роботу своїх підлеглих.

100. Я знаю, що здатен упоратися зі своїми емоційними проблемами.

101. Я порівнюю свої цінності з цінностями організації загалом.

102. Я звичайно досягаю того, до чого прагну.

103. Я продовжую розвивати й нарощувати свій потенціал.

104. У мене зараз не більше проблем, і вони не складніші, ніж рік тому.

105. Я ціную нешаблонну поведінку на роботі.

106. Люди з повагою ставляться до моїх поглядів.

107. Я впевнений щодо ефективності моїх методів керівництва.

108. Мої підлеглі з повагою ставляться до мене як до керівника.

109. Я вважаю, що з моєю роботою ніхто, крім мене, не впорається.

110. Я впевнений, що в групі можна досягти значно більшого, ніж поодинці.

У роботі також брали участь магістранти, яким пропонувалося змоделювати свою майбутню управлінську діяльність.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110

Діагностика схильності до певного стилю керівництва (Е. Ільїн)

Призначення: методика становить питальник, за допомогою якого можна дізнатися про схильність суб'єкта до того чи того стилю керівництва. Однак при цьому треба враховувати, що при реальному керівництві людина може використовувати інший стиль.

Інструкція: Уявіть собі, що Ви керуєте колективом. Вам пропонується відповісти, як би Ви здійснювали це керівництво в ситуаціях, які наведені в питальнику. По кожному пункту питальника з трьох варіантів відповідей (а, б, в) оберіть той, який більшою мірою характеризує Вашу поведінку як керівника.

Питальник

1. При прийнятті важливих рішень Ви:

а. радитесь із колективом;

б. намагаєтесь не брати на себе відповідальність з прийняття рішення;

в. приймаєте рішення самостійно.

2. При організації виконання завдання:

а. надаєте свободу при виборі способу виконання завдань учасникам колективу, залишивши за собою лише загальний контроль;

б. не будете втручатися в процес виконання завдань, уважаєте, що колектив сам зробить усе, як треба;

в. будете регламентувати діяльність членів колективу, строго визначивши, як треба робити.

3. При здійсненні контролю за діяльністю підлеглих:

а. будете чітко контролювати кожного з них;

б. довіряти здійснювати контроль самими підлеглим;

в. уважаєте, що контроль не обов’язковий.

4. В екстремальній для колективу ситуації:

а. будете радитись з колективом;

б. візьмете все керівництво на себе;

в. повністю довіритесь лідерам колективу.

5. Здійснюючи взаємини з членами колективу:

а. будете надавати допомогу підлеглим в їхніх особистих справах;

б. будете допомагати, якщо до вас звернуться;

в. буде підтримувати свободу спілкування між Вами і підлеглими.

6. При управлінні колективом:

а. будете надавати допомогу підлеглим в їхніх особистих справах;

б. уважаєте, що в особисті справи немає необхідності втручатися;

в. будете цікавитися особистими справами підлеглих скоріше з увічливості.

7. У спілкуванні з членами колективу:

а. будете намагатися підтримувати добрі особисті стосунки;

б. будете підтримувати тільки ділові відносини;

в. будете намагатися підтримувати і особисті, і ділові стосунки однаково.

8. Відповідно до зауважень з боку колективу:

а. не допускати зауважень до себе;

б. слухати й ураховувати зауваження;

в. ставитись до зауважень байдуже.

9. При підтриманні дисципліни:

а. будете намагатися повної слухняності підлеглих;

б. зможете підтримувати дисципліну без нагадування про підлеглість;

в. уважаєте, що підтримка дисципліни – не обов’язково.

10. Те, що про вас думає колектив:

а. вам байдуже;

б. намагаєтеся завжди бути хорошим для підлеглих;

в. зробите корективи своєї поведінки, якщо оцінка буде негативною.

11. Здійснивши розподіл між собою і підлеглими:

а. будете вимагати, щоб вам розказували про всі деталі виконання;

б. будете вірити у високий рівень відповідальності підлеглих;

в. будете здійснювати тільки загальний контроль.

12. При виникненні труднощів при прийнятті рішення:

а. звернетесь за порадою до підлеглих;

б. радитися з підлеглими не будете, усе одно відповідати за все Вам;

в. звернете увагу на поради підлеглих, навіть якщо їх не просили.

13. Контролюючи роботу підлеглих:

а. буде хвалити виконавців, відзначити їхні позитивні результати;

б. будете шукати в першу чергу недоліки, які потрібно виправити;

в. здійснювати контроль лише в надзвичайному випадку.

14. Керуючи підлеглими:

а. зможете так керувати, що завдання будуть виконані стовідсотково;

б. будете в основному використовувати прохання;

в. узагалі не будете керувати.

15. При неповноті інформації для прийняття рішення:

а. будете вирішувати самостійно все як керівник;

б. звернетеся за допомогою до підлеглих;

в. будете намагатися відкласти рішення: можливо, все вирішиться само по собі.

16. Оцінюючи себе як керівника, можна припустити, що Ви:

а. будете строгим;

б. справедливим;

в. не дуже вимогливим.

17. У ставленні до інновацій:

а. консерватор;

б. якщо вони доцільні, то бажано їх підтримати;

в. якщо вони корисні, обов’язково їх упровадити.

18. Ви вважаєте, що в нормальному колективі підлеглі повинні мати можливість працювати самостійно, без постійного та жорсткого контролю керівника;

б. повинен здійснюватися жорсткий і постійний контроль;

в. виконавці можуть узагалі працювати без контролю.

Ключ до тесту

№	**Відповіді**			**№**	**Відповіді**		
	А	**Б**	**В**		**А**	**Б**	**В**
1	Д	Л	А	**10**	А	Л	Д
2	Д	Л	А	**11**	А	Л	Д
3	А	Д	Л	**12**	Д	А	Л
4	Д	А	Л	**13**	Д	А	Л
5	Д	А	Л	**14**	А	Д	Л
6	Д	А	Л	**15**	А	Д	Л
7	Д	А	Л	**16**	А	Д	Л
8	А	Д	Л	**17**	Л	Д	А
9	А	Д	Л	**18**	Д	А	Л

За кожний зроблений вибір проставляється по 1 балу.

• А – автократичний стиль керівництва;

• Д – демократичний стиль керівництва;

• Л – ліберальний стиль керівництва.

Оскільки в чистому вигляді схильність до одного зі стилів керівництва практично не трапляється, йтиметься про змішані стилі керівництва з тенденцією схильності до одного з них. Респонденти найчастіше обирають

відповіді, що характеризують демократичний стиль керівництва. Якщо таких відповідей більше 12, можна говорити про схильність до демократичного стилю; якщо менше і при цьому вибори А на 3 бали превалюють над Л, можна говорити про схильність до авторитарно-демократичного стилю, а в разі превалювання на 3 бали виборів Л над А – про схильність до ліберально-демократичного стилю.

Діагностика лідерських здібностей (Є. Жариков, Є. Крушельницький)

Інструкція. Вам пропонується 50 висловлювань, на які потрібно дати відповідь „так” або „ні”. Середнього значення у відповідях не передбачено. Довго не замислюйтеся над висловлюваннями. Якщо сумніваєтеся, зробіть оцінку на „+” або „–” на користь тієї альтернативної відповіді, до якої Ви більше схиляєтеся.

Тест-питальник

1.Чи часто Ви перебуваєте в центрі уваги?

а) так

б) ні

2. Чи вважаєте Ви, що багато хто з людей, які Вас оточують, мають більш високе службове становище, ніж Ви?

а) так

б) ні

3. Перебуваючи на зборах людей, різних за службовим становищем, чи відчуваєте Ви бажання не висловлювати свої думки, навіть коли це необхідно?

а) так

б) ні

4. Коли Ви були дитиною, чи подобалося Вам бути лідером серед однолітків?

а) так

б) ні

5. Чи відчуваєте Ви задоволення, коли Вам удається переконати когось?

а) так

б) ні

6. Чи трапляється так, що Вас називають нерішучою людиною?

а) так

б) ні

7. Чи згодні Ви з твердженням: „Усе найкорисніше у світі є результатом діяльності невеликої кількості видатних людей”?

а) так

б) ні

8. Чи відчуваєте Ви нагальну потребу в пораднику, що міг би спрямувати Вашу професійну активність?

а) так

б) ні

9. Чи втрачали Ви іноді холоднокровність у розмові з людьми?

а) так

б) ні

10. Чи доставляє Вам задоволення бачити, що інші побоюються Вас?

а) так

б) ні

11. Чи намагаєтеся Ви займати за столом (на зборах, у компанії тощо) таке місце, що дозволяло б Вам бути у центрі уваги й контролювати ситуацію?

а) так

б) ні

12. Чи вважаєте Ви, що викликаєте у людей враження значущості (імпозантності)?

а) так

б) ні

13. Чи вважаєте Ви себе мрійником?

а) так

б) ні

14. Чи втрачаєте впевненість, якщо люди, які оточують Вас, виражають незгоду з Вами?

а) так

б) ні

15. Чи траплялося Вам з особистої ініціативи займатися організацією різних колективів?

а) так

б) ні

16. Якщо те, що намітили, не дало очікуваних результатів, то Ви:

а) будете раді, якщо відповідальність за цю справу покладуть на іншого;

б) візьмете на себе відповідальність і самі доведете справу до кінця.

17. Яка з двох думок Вам ближча?

а) справжній керівник повинен сам робити ту справу, якою він керує, й особисто брати участь у роботі;

б) справжній керівник повинен тільки вміти керувати іншими і не обов’язково робити справу сам.

18. З ким ви прагнете працювати?

а) з покірними людьми;

б) з незалежними та самостійними людьми.

19. Чи намагаєтеся Ви уникати гострих дискусій?

а) так

б) ні

20. Коли Ви були дитиною, чи часто ви зіштовхувалися з владністю Вашого батька?

а) так

б) ні

21. Чи вмієте Ви в дискусії на професійну тему залучити на свій бік тих, хто раніше був з вами не згодний?

а) так

б) ні

22. Уявіть собі, що під час прогулянки з друзями по лісу Ви загубилися. Наближається вечір і потрібно приймати рішення. Які Ваші дії?

а) дозволите ухвалити рішення найбільш компетентному з вас;

б) просто не будите нічого робити, розраховуючи на інших.

23. Є таке прислів'я: „Краще бути першим у селі, ніж останнім у місті". Чи справедливе воно?

а) так

б) ні

24. Чи вважаєте Ви себе людиною, що має вплив на інших?

а) так

б) ні

25. Чи може невдача в прояві ініціатив змусити Вас більше ніколи цього не робити?

а) так

б) ні

26. Хто, на Ваш погляд, справжній лідер?

а) найбільш компетентна людина;

б) той, у кого найсильніший характер.

27. Чи завжди Ви намагаєтеся зрозуміти та оцінити людей?

а) так

б) ні

28. Чи поважаєте Ви дисципліну?

а) так

б) ні

29. Якому з наступних двох керівників Ви віддасте перевагу?

а) тому, хто все вирішує сам;

б) тому, хто завжди радиться і прислухається до думок інших.

30. Який з наступних стилів керівництва, на Вашу думку, найкращий для роботи закладу того типу, у якому Ви працюєте?

а) колегіальний;

б) авторитарний.

31. Чи часто у Вас виникає враження, що інші зловживають Вами?

а) так

б) ні

32. Який з наступних портретів більше нагадує Вас?

а) людина з чутним голосом, вираженими жестами, за словом у кишеню не полізе;

б) людина зі спокійним тихим голосом, стримана, замислена.

33. Як Ви поводитиметеся на зборах і на раді, якщо вважаєте свою думку єдино правильною, але інші з Вами не згодні?

а) промовчите;

б) будете захищати свою думку.

34. Чи підкоряєте Ви власні інтереси і поведінку інших людей у справі, якою займаєтеся?

а) так

б) ні

35. Чи виникає у Вас почуття тривоги, якщо на Вас покладена відповідальність за певну справу?

а) так

б) ні

36. Чому б Ви віддали перевагу?

а) працювати під керівництвом гарної людини;

б) працювати самостійно, без керівників.

37. Як Ви ставитеся до твердження: „Для того, щоб сімейне життя було гарне, необхідно, щоб рішення в родинні приймав один”?

а) згодний;

б) не згодний.

38. Чи траплялося Вам купувати щось під впливом думки інших людей, а не виходячи з власної потреби?

а) так

б) ні

39. Чи вважаєте Ви свої організаторські здібності гарними?

а) так

б) ні

40. Як Ви дієте, зіштовхнувшись з труднощами?

а) опускаєте руки;

б) з’являється сильне бажання їх подолати.

41. Чи дорікаєте Ви людям, якщо вони на це заслуговують?

а) так

б) ні

42. Чи вважаєте Ви, що Ваша нервова система здатна витримати життєві навантаження?

а) так

б) ні

43. Як Ви будете діяти, якщо Вам запропонують реорганізувати Вашу установу або організацію?

а) запроваджу потрібні зміни негайно;

б) не буду квапитися і спочатку все ретельно обміркую.

44. Чи зумієте Ви перервати занадто балакучого співрозмовника, якщо це необхідно?

а) так

б) ні

45. Чи згодні Ви з твердженням: „Для того, щоб бути щасливим, треба жити непомітно”?

а) так

б) ні

46. Чи вважаєте Ви, що людина повинна зробити що-небудь видатне?

а) так

б) ні

47. Ким би Ви прагнули стати?

а) художником, поетом, композитором, ученим;

б) видатним керівником, політичним діячем.

48. Яку музику Вам приємніше слухати?

а) гучну і урочисту;

б) тиху і ліричну.

49. Чи відчуваєте Ви хвилювання, очікуючи зустрічі з важливими і відомими людьми?

а) так

б) ні

50.Чи часто Ви зустрічали людей з більш сильною волею, ніж Ваша?

а) так

б) ні

Бланк відповідей

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50

Оцінка результатів тестування

Сума балів за ваші відповіді підраховується за допомогою ключа до питальника.

<u>Ключ до питальника</u>

1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б,

19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

За кожну відповідь, що збігається з ключем, випробуваний одержує один бал, в іншому випадку – 0. Отриману суму балів запишіть в останній стовпчик бланка для відповідей.

Оцінка лідерства

Менше 25 – якості лідера виражені слабко.

26 – 35 – якості лідера виражені помірно.

36 – 40 – лідерські якості виражені сильно.

Більше 40 – людина як лідер схильна до диктату.

Інтерпретація

Здатність людини бути лідером багато в чому залежить від розвиненості організаторських і комунікативних якостей. Якими характерологічними рисами особистості повинен володіти дійсний лідер?

Такими ознаками, як відзначають Є. Жариков і Є. Крушельницький, можуть служити такі прояви: вольовий, здатний долати перешкоди на шляху до мети; наполегливий, уміє розумно ризикувати; терплячий, готовий довго і добре виконувати одноманітно нецікаву роботу; ініціативний і прагне працювати без дріб’язкової опіки, незалежний; психічно стійкий і не дає захопити себе нереальними пропозиціями; добре пристосовується до нових умов і вимог; самокритичний, тверезо оцінює не тільки свої успіхи, але й невдачі; вимогливий до себе та інших, уміє вимагати звіт за доручену роботу; критичний, здатний бачити в привабливих пропозиціях слабкі сторони; надійний, дотримується слова, на нього можна покластися; витривалий, може працювати навіть в умовах перевантажень; сприйнятливий до нового, схильний вирішувати нетрадиційні завдання оригінальними методами; стресостійкий, не втрачає самовладання і працездатності в екстремальних ситуаціях; оптимістичний, ставиться до труднощів як до неминучих і переборних перешкод; рішучий, здатний самостійно і вчасно приймати рішення, у критичних ситуаціях брати відповідальність на себе; здатний

змінювати стиль поведінки залежно від умов, може і вимагати, і підбадьорити.

Мотиваційний профіль працівника

Інструкція

1. Уважно прочитайте кожне твердження. Оцініть у балах значущість для Вас кожного з цих тверджень, розподіливши 11 балів між чотирма запропонованими в кожному запитанні твердженнями. Впишіть свої оцінки безпосередньо в таблицю відповідей „Бланк результатів”. Стежте, щоб усі 11 балів були розподілені; оцінювати твердження в 0 балів заборонено. Відповідайте швидко, довго не міркуйте над відповідями.

2. Підрахуйте кількість балів у кожному стовпчику. Визначте, у якому стовпчику найбільша кількість балів (Ваш мотиватор). Нумерація стовпчиків (1 – 12) відповідає нумерації чинника (1 – 12).

Твердження

1. Я вважаю, що міг би досягти успіху на такій роботі, де

а) гідна заробітна плата та інші види винагород;

б) є можливість установити хороші стосунки з колегами по роботі;

в) міг би впливати на прийняття рішень і демонструвати свої переваги як працівник;

г) є можливість удосконалюватися і зростати як особистість.

2. Я не хотів би працювати там, де

а) відсутні чіткі вказівки, що від мене вимагається;

б) практично відсутні зворотний зв’язок і оцінка ефективності моєї роботи;

в) те, чим я займаюся, виглядає малокорисним і малоцінним;

г) погані умови праці, надто шумно чи брудно.

3. Для мене важливо, щоб моя робота

а) була пов’язана із значною різноманітністю і змінами;

б) давала мені можливість працювати з широким колом людей;

в) забезпечувала мені чіткі вказівки, щоб я знав, що від мене

вимагається;

г) дозволяла мені добре пізнати тих людей, з якими я працюю.

4. Я вважаю, що я не був би дуже зацікавлений роботою, яка

а) забезпечувала б мені мало контактів з іншими людьми;

б) мало була б помічена іншими людьми;

в) не мала б конкретних обрисів, так що я не був би впевнений, що від мене вимагається;

г) поєднувалася б з певним обсягом рутинних операцій.

5. Робота мені подобається, коли

а) я чітко уявляю собі, що від мене вимагається;

б) у мене зручне робоче місце, і мене мало відволікають;

в) у мене хороші винагороди і заробітна плата;

г) дозволяє мені вдосконалювати свої професійні якості.

6. Уважаю, що мені б сподобалося, якби

а) були б хороші умови праці і був відсутній тиск на мене;

б) у мене був би хороший заробіток;

в) робота була б корисною й приносила мені задоволення;

г) мої досягнення й робота оцінювалися б достойно.

7. Я не вважаю, що робота повинна

а) бути слабо структурованою, так що не зрозуміло, що ж треба робити;

б) надавати мало можливостей, щоб добре пізнати інших людей;

в) бути малозначущою та малокорисною для суспільства або нецікавою для виконання;

г) залишатися невизнаною, або її виконання повинно сприйматися як те, що само собою розуміється.

8. Робота, що приносить задоволення

а) пов’язана із значною різноманітністю, змінами і стимулюванням ентузіазму;

б) дає можливість удосконалювати свої професійні якості й

розвиватися як особистість;

в) є корисною і значущою для суспільства;

г) дозволяє мені бути креативним (проявляти творчий підхід) і експериментувати з новими ідеями.

9. Важливо, щоб робота

а) визнавалася й цінилася організацією, у якій я працюю;

б) давала б можливості для персонального росту та вдосконалення;

в) поєднувалася зі значною різноманітністю, змінами;

г) дозволяла б працівнику впливати на інших.

10. Я не вважаю, що робота буде приносити мені задоволення, якщо

а) у процесі її виконання мало можливостей здійснювати контакти з різними людьми;

б) оклад та винагороди не дуже хороші;

в) не можу встановлювати та підтримувати хороші стосунки з колегами по роботі;

г) у мене дуже мало самостійності або можливостей для прояву гнучкості.

11. Найкращою є робота, яка

а) забезпечує хороші робочі умови;

б) дає чіткі інструкції і роз’яснення щодо змісту роботи;

в) передбачає виконання цікавих і корисних знань;

г) дозволяє отримати визнання особистих досягнень і якості роботи.

12. Напевно, я не буду добре працювати, якщо

а) є мало можливостей ставити перед собою цілі і досягати їх;

б) я не маю можливості вдосконалювати свої особисті якості;

в) важка праця не отримує визнання й відповідної винагороди;

г) на робочому місці брудно або шумно.

13. При визначені посадових обов’язків важливо

а) дати людям можливість краще пізнати один одного;

б) надати працівнику можливість ставити цілі та досягати їх;

в) забезпечити умови для прояву працівниками творчого підходу;

г) забезпечити комфортність і чистоту місця роботи.

14. Напевно, я не захочу працювати там, де

а) у мене буде мало самостійності й можливостей для вдосконалення особистості;

б) не заохочуються дослідження і прояви наукового інтересу;

в) дуже мало контактів із широким колом людей;

г) відсутні достойні надбавки та додаткові пільги.

15. Я був би задоволений, якби

а) була б можливість впливати на прийняття рішень іншими працівниками;

б) робота надавала б можливість широкої різноманітності та змін;

в) мої досягнення були б оцінені іншими людьми;

г) я точно знав би, що від мене вимагається і як я це повинен виконувати.

16. Робота менше задовольняла б мене, якщо

а) не дозволяла б ставити і добиватися складних цілей;

б) чітко не знав би правил і процедур виконання роботи;

в) рівень заробітної плати моєї праці не відповідав би рівню складності моєї роботи;

г) я практично не міг би впливати на прийняті рішення і на те, що роблять інші.

17. Я вважаю, що посада повинна надавати

а) чіткі посадові інструкції і вказівки на те, що від мене вимагається;

б) можливість краще пізнати своїх колег по роботі;

в) можливості виконувати складні виробничі завдання, які вимагають напруження всіх сил;

г) різноманітність, зміни та заохочення.

18. Робота приносила б менше задоволення, якщо

а) не допускала б можливості хоча б невеликого творчого внеску;

б) здійснювалася б ізольовано, тобто працівник повинен працювати на самоті;

в) відсутнім був сприятливий внутрішній клімат, у якому працівник міг би професійно зростати;

г) не давала б можливості впливати на прийняття рішень.

19. Я хотів би працювати там, де

а) інші люди визнають і цінять роботу, яку я виконую;

б) у мене буде можливість впливати на те, що роблять інші;

в) є достойна система надбавок і додаткових пільг;

г) можна висувати й апробувати нові ідеї і проявляти креативність.

20. Навряд чи я захотів би працювати там, де

а) не існує значної різноманітності, змін у роботі;

б) у мене буде мало можливості впливати на прийняття рішень;

в) заробітна плата не дуже велика;

г) умови роботи недостатньо хороші.

21. Я вважаю, що робота, яка приносить задоволення, повинна передбачати

а) наявність чітких указівок, щоб працівники знали, що від них вимагається;

б) можливість проявляти креативність;

в) можливість зустрічатися з цікавими людьми;

г) відчуття задоволення й дійсно цікаві завдання.

22. Робота не буде приносити задоволення, якщо

а) передбачені незначні надбавки й додаткові пільги;

б) умови праці некомфортні або в приміщенні дуже шумно;

в) працівник не має можливості порівнювати свою роботу з роботою інших;

г) не заохочуються дослідження, творчий підхід і нові ідеї.

23. Я вважаю важливим, щоб робота забезпечувала мені

а) багато контактів з широким колом цікавих мені людей;

б) можливість установлення й досягнення цілей;

в) можливість впливати на прийняття рішень;

г) високий рівень заробітної плати.

24. Я не думаю, щоб мені подобалася робота, якщо

а) умови роботи некомфортні, на робочому місці брудно або шумно;

б) мало шансів впливати на інших людей;

в) мало можливостей для досягнення цілей;

г) я не міг би проявляти креативність і пропонувати нові ідеї.

25. У процесі організації роботи важливо

а) забезпечити чистоту і комфортність робочого місця;

б) утворити умови для прояву працівниками самостійності;

в) передбачити можливість різноманітності і змін;

г) забезпечити людині широкі можливості контактів з іншими людьми.

26. Швидше всього, я не захотів би працювати там, де

а) умови роботи некомфортні, тобто шумно та брудно тощо;

б) мало можливостей здійснювати контакти з іншими людьми;

в) робота не є цікавою або корисною;

г) робота рутинна і завдання рідко змінюються.

27. Робота приносить задоволення, можливо, коли

а) люди визнають і цінять добре виконану роботу;

б) існують широкі можливості для маневру і прояву гнучкості;

в) можна ставити перед собою складні та сміливі цілі;

г) існує можливість краще пізнати своїх колег.

28. Мені б не сподобалася робота, яка

а) не була б корисною і не приносила б відчуття задоволення;

б) не мала б у собі стимулу до змін;

в) мені дозволяла б установлювати дружні стосунки з іншими;

г) була б некоректною і не ставила б складних завдань.

29. Я би проявив прагнення працювати там, де

а) робота цікава та корисна;

б) люди можуть установлювати тривалі дружні взаємини;

в) мене оточували б цікаві люди;

г) я міг би впливати на прийняття рішень.

30. Я не вважаю, що робота повинна

а) передбачати, щоб людина більшу частину часу працювала на самоті;

б) мало шансів на визнання особистих досягнень працівника;

в) перешкоджати встановленню взаємин із колегами;

г) складатися в основному з рутинних обов’язків.

31. Добре спланована робота обов’язково

а) передбачає достатній вибір пільг і багато надбавок;

б) має чіткі рекомендації з виконання й посадові обов’язки;

в) передбачає можливість ставити цілі та досягати їх;

г) стимулює та заохочує висування нових ідей.

32. Я вважав би, що робота не приносить задоволення, якщо

а) не міг би виконувати складну перспективну роботу;

б) було б мало можливостей для прояву креативності;

в) допускалася б лише мала частка самостійності;

г) сама суть роботи не була б потрібною чи корисною.

33. Найбільш важливими характеристиками посади є

а) можливість для творчого підходу й оригінального нестандартного мислення;

б) важливі обов’язки, виконання яких приносить задоволення;

в) можливість установлювати хороші стосунки з колегами;

г) наявність значущих цілей, які потрібно досягнути працівникові.

Бланк результатів

Твердження	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1.	а)				б)			в)			г)	
2.		г)	а)			б)						в)

3.			в)	б)	г)				а)			
4.			в)	а)		б)			г)			
5.	в)	б)	а)								г)	
6.	б)	а)				г)						в)
7.			а)		б)	г)						в)
8.									а)	г)	б)	в)
9.						а)		г)	в)		б)	
10.	б)			а)	в)						г)	
11.		а)	б)			г)						в)
12.		г)				в)	а)				б)	
13.		г)			а)		б)			в)		
14.	г)			в)						б)	а)	
15.			г)			в)		а)	б)			
16.	в)		б)				а)	г)				
17.			а)		б)		в)		г)			
18.				б)				г)		а)	в)	
19.	в)					а)		б)		г)		
20.	в)	г)						б)	а)			
21.			а)	в)						б)		г)
22.	а)	б)						в)		г)		
23.	г)			а)			б)	в)				
24.		а)					в)	б)		г)		
25.		а)		г)					в)		б)	
26.		а)		б)					г)			в)
27.					г)	а)	в)				б)	
28.					в)		г)		б)			а)
29.				в)	б)			г)				а)
30.				а)	в)	б)			г)			
31.	а)		б)				в)			г)		
32.							а)			б)	в)	г)
33.					в)		г)			а)		б)
Усього												

Інтерпретація результатів

Чинник 1. Висока заробітна плата й матеріальне заохочення

Здається, мотивація персоналу, у якого потреба в грошах вище

середнього, – завдання нескладне. Але ця простота оманлива. З одного боку, компанія може не мати можливості оправдати грошові очікування персоналу. З іншого, – мотивація за допомогою грошей поєднується з труднощами, найбільш важливими з яких є втрата управлінського контролю і проблема визначення справедливого рівня винагороди. Управління мотивацією, що базується на грошах, – це балансування між потребами персоналу в грошах та потребами бізнесу в захисті.

Деякі керівники, помітивши, що їхні підлеглі знаходяться в стані стресу, незадоволення чи обурення, одразу беруться за чекову книжку. Це класична реакція на слова працівника про розчарування й незадоволення роботою. І хоча іноді це рішення буває правильним, але загалом виплата все більшої й більшої винагороди недоцільна, оскільки ця проблема не може бути вирішена таким чином, а персонал перестає цінувати матеріальне заохочення так високо, як хотілося б керівнику.

Чинник 2. Фізичні умови роботи

Іншими словами, це вибір на користь комфортності умов праці, натомість прагнення досягати поставлених цілей і впливати на людей. Можна передбачити, що ті, хто не прагне до досягнень, втішаються фізичними зручностями, і потреба в комфорті перетворюється на вирішальний чинник!

Ще можна висунути гіпотезу (основним джерелом є інтерв’ю з тими, у кого цей чинник має високе значення), що у високому значенні цього чинника є присутнім елемент *компенсації.* Це означає, що висока потреба в чиннику 2 замінює потребу деякого іншого чинника. Можливо, це зручний (і соціально прийнятний) спосіб висловити своє незадоволення керівником або збірним безособовим поняттям „вони”, яке має на увазі представників вищого керівництва.

Звідси висновок, якщо персонал безперервно скаржиться на умови праці, було б корисним установити, чи не ховаються за цим більш серйозні проблеми. Уважно вислухаємо все, що вони мають сказати з цього питання, і

якщо буде потрібно, дамо їм доволі часу, щоб обговорити різні проблеми. Якщо ж нічого не виявиться, значить, швидше за все, саме умови праці є проблемою, рішення якої (за умови наявності ресурсів) покращить ситуацію. Якщо в процесі інтерв'ю виразно прозвучали й інші теми, їх варто вивчити і, якщо можливо, вжити відповідних заходів.

Чинник 3. Структурування

Люди з дуже високою потребою в структуруванні роботи повинні точно знати, що від них вимагається. Вони потребують планів, графіків, строків і суворого дотримання їх усіма учасниками процесу. Вони бажають знати правила, бути впевненими, що виконують усі необхідні виробничі процедури. Недостатній рівень структурованості роботи може призвести до стресу в таких працівників. Також у них будуть проблеми із звиканням до змін.

На противагу їм у людей з низькою потребою в структуруванні роботи всілякі правила викликають роздратування, і вони здатні на жорсткий опір будь-якій спробі обмежити свободу їхніх дій. Але, компенсуючи це, вони готові працювати в умовах неясності й непевності. Вони хочуть, щоб ними керували легко й непомітно. При введені змін з такими працівниками виникнуть мінімальні проблеми.

Чинник 4. Соціальні контакти

Особи з високим показником значення чинника 4 охоче спілкуються з людьми, вони отримують задоволення і позитивні емоції від того, що оточені людьми. У процесі роботи зазвичай намагаються встановити контакти з великим колом цікавих людей. Якщо в них є можливість вибору, вони завжди віддають перевагу роботі в контакті з іншими людьми. Багато хто з них здатен проявляти толерантність до навколишньої суєти, шуму, які є незмінними супутниками спільної праці. Напевно, їм навіть подобаються звуки голосів, що створює група людей, які працюють. І що важливо знати їхнім керівникам – такі люди добре працюють саме в таких умовах.

Люди з подібною потребою теж можуть відчувати, як рівень стресу

понижується, коли вони знаходяться поряд із подібними собі; вони схильні обговорювати з іншими особисті та сімейні проблеми, вірять у приказку про те, що якщо бідою поділитися, то вона наполовину зменшиться.

У ролі керівників люди з високим показником чинника 4 можуть зіткнутися з необхідністю просити своїх підлеглих зробити те, що вони робити не хочуть. Тут може виникнути конфлікт між потребою єднання з іншими й необхідністю віддати непопулярне розпорядження. Типовий вихід із такої ситуації в тому, щоб спочатку розпорядитися, а потім пристати до іншої групи працівників, завжди залишаючи за собою можливість відновити в подальшому контакти з „ображеними”. Цікаво відмітити, що зустріли багато людей, які працюють на фінансових ринках і у сферах послуг, які здійснюють контакти лише за допомогою комп’ютера чи телефону. Але значення показника 4 у них коливається в межах середнього рівня.

Тих, у кого цей показник дуже низький, не можна підозрювати в нездатності підтримувати соціальні контакти; вони швидше їх просто не потребують або потребують не в таких великих дозах, як інші. Вони можуть відчувати антипатію до інших, можуть віддавати перевагу самотності, отримувати задоволення від роботи, наприклад, з ПК, і жалкувати за часом, потраченим на розмови з колегами.

Чинник 5. Взаємини

Для цих працівників важливо знати, що керівництво приділяє достатньо уваги з будівництва команди, розвитку корпоративної культури, формування організаційної поведінки. Для них важлива система корпоративних стандартів та звичаїв; система колективних інтересів; наявність корпоративного стилю, символіки, переконань. Для них актуально ідентифікувати себе з компанією, покладатися на неї. З іншого боку, вони добре працюють тільки тоді, коли відчувають, що їм безкінечно довіряють.

Чинник 6. Визнання

Ці люди потребують уваги. Хоча все не так просто. Безумовно, вони вимагають уваги; але тут одразу виникає низка запитань. Як часто вони

потребують уваги? Хто повинен проявляти цю увагу та озвучувати похвалу? Не виключено, що висока потреба у визнанні може зробити людину залежною від інших, від їхнього схвалення, навіть до такої міри, що коли треба буде проявити самостійність або зробити незалежний вибір, людина стає нездатною до цього. Крім цього, існує небезпека бажання, щоб визнавали лише їхні заслуги. У цій галузі також потрібна суттєва увага керівника.

При мотивації працівників з високою потребою у визнанні варто знати джерела їх задоволення. Керівнику необхідно знати, що частина цієї потреби може й повинна задовольнятися поза межами фірми. В екстремальних випадках з подібними людьми треба бесідувати. Треба пояснювати, що вони, зосереджуючись на власних інтересах, можуть шкодити інтересам організації. Перш за все, треба дати зрозуміти їм, що вони мають підтримку керівництва; на них особливо руйнуюче впливає тиск.

Чинник 7. Прагнення до досягнень

Переважною рисою тих, хто керується прагненням до досягнень, є їхнє сильне бажання все робити самому. Такі люди викликаються працювати понаднормово й будуть чесно віддаватися роботі. Але є один аспект, що може їх гальмувати. Перш, ніж приступити до виконання завдання, вони повинні переконатися в тому, що поставлена мета піддається вимірюванню (оцінці). Якщо ж ні, то невідомо, досягнута мета чи ні. Варто брати до уваги це обмеження, оскільки не всі цілі можна виміряти. Так, людей, які прагнуть до досягнень, можна зустріти серед працівників збуту, обліку і в інженерній галузі.

Існує й інше обмеження: такі люди не бажають ризикувати, якщо існує можливість провалу, зміст їх мотиву полягає в тому, що вони прагнуть досягнути. Провал їх демотивує. Вони будуть уникати можливих ризиків, зосереджуватимуть увагу на тих завданнях, які їм посильні.

Людина, яка прагне до досягнень, повинна завжди себе відчувати рухомою якоюсь метою. Якщо вона втрачає мету, відчуває свою

непотрібність. Основи мотивації таких працівників очевидні, їм необхідні мета та сенс, варто чітко вловлювати момент, коли вони залишаються без точної мети.

Найбільш складна ситуація з тими, хто набрав більше 55 балів. Це вкрай конкурентні особи, „самоскеровуючі”, готові витримувати труднощі та дискомфорт при прагненні досягнути мети, не терплять нікого на шляху, схильні до агресії, спрямованої до тих, хто їх гальмує. Їхнє прагнення до досягнень може принести багато користі організації. В особистому житті вони готові працювати з тими, хто керується подібним прагненням, схильні до утворення з ними тісних зв’язків. При цьому відмежовуються від людей з іншими прагненнями.

Чинник 8. Влада та вплив

Уміння керувати і впливати на інших можна віднести до однієї із найбільш цінних характеристик людини. Це вміння дозволяє звільнити велику кількість людської енергії, дати сили людям і сконцентрувати зусилля багатьох людей в одному напрямі.

Чинник 8 відрізняється від інших чинників тим, що прагнення впливати завжди наштовхується на супротив інших людей. Чинник 8 вимагає враховувати реакцію людей. Він має елемент ризику, пов’язаний із можливістю негативної реакції з боку тих, хто є об’єктом впливу. Інша небезпека в тому, що спроба вплинути на інших може провалитися і призвести до невдачі. Отож, до цього треба ставитися серйозно. Якщо влада і вплив використовуються бездумно, то це може стати причиною катастрофи.

Чинник 9. Різноманітність та зміни

Перед вами особа, яка в буквальному сенсі не може всидіти на одному місці. Їй потрібна можливість постійно переключатися на щось нове. Вона з великою енергією береться за нову ідею, потім починає нудьгувати. Така людина може, наприклад, постійно розтрачувати свою енергію на щось, окрім роботи, – дружні угоди, проекти-хобі. Їй властиво після роботи з головою зануритися в якусь бурхливу діяльність, що залишає 2 – 3 години на

сон, а потім вранці приступити до основної роботи.

Ці люди вкрай ранимі. Якщо робота не забезпечує їм постійних інновацій і драйву, якого вони так потребують, вони завжди будуть перескакувати від одного до іншого. Якщо характер роботи передбачає постійні зміни, якщо вимагається приплив свіжої енергії й нових ініціатив, то такі люди будуть прекрасно підходити для такої роботи. Але проблема може бути в їхньому небажанні до кінця розібратися з дорученою справою і в прагненні швидше перейти до нового. Найбільш ефективно вони можуть діяти лише при наявності поруч тих, хто готовий доводити справу сінця.

Чинник 10. Креативність

Цей чинник пов'язаний із такими аспектами – з нетривіальними, майже спонтанними ідеями й тематичною розробкою нових варіантів бачення старого. В обох випадках це дії, які корисні для будь-якої організації. Існує суперечлива думка, що в умовах бурного розвитку науки і технологій креативність стає все більш цінною характеристикою працівника. Але креативність повинна бути сфокусована на тому, чого вимагає бізнес, інстинкт креативності повинен приносити користь, повинен зосереджуватися на проблемах бізнесу.

Треба враховувати ще й специфіку організаційної культури. Чи мають працівники право на добросовісну помилку? Для креативних особистостей це важливе питання. Адже вони ранимі, можуть хибити, іноді навіть здається, що вони дуже беззахисні та дивакуваті. Якщо компанія не відрізняється толерантністю, якщо на кожних зборах присутні насмішки та звинувачення, то ті, хто має креативне мислення, будуть мовчати. Сприятлива креативна культура повинна бути терпимою, з гумором, тоді такі працівники будуть вільно дихати, використовувати свій шанс.

В організаціях прагненню до креативності відводиться важлива роль. В екстремальних випадках організація пробує спонукати працівника до креативності. Але прагнення до креативності тільки тоді буде продуктивним, коли воно систематично і терпимо культивується.

Чинник 11. Самовдосконалення

Люди, які мають високу потребу в самовдосконаленні, оцінюють роботу з позицій того, що вона може дати їм у цьому значенні. При крайньому прояві цієї тенденції, якщо робота не стимулює працівника до саморозвитку, він просто перестане її виконувати. У нього буде враження, якщо росту не відбувається, він деградує. Якщо він побачить у роботі можливість для внутрішнього росту, робота буде виконуватися у швидкому темпі, працівник буде докладати зусиль для реалізації завдання. Мотивація таких працівників вимагає розуміння того, що вони шукають, уміння співвідносити те, до чого вони прагнуть, з тим, що потрібно організації.

Після того, як установлені потреби особи в саморозвитку, варто розглянути можливість задоволення її прагнення.

Чинник 12. Цікава та корисна робота

Для людей, у яких превалює цей чинник, найбільше значення має прагнення до цікавої та корисної роботи. Ці фахівці максимально мотивовані саме відчуттям користі від своєї роботи або її цікавістю, а не можливостями впливу на людей, визнання, досягнень.

Тут відкриваються широкі можливості для мотивації. Якщо потреба в корисній або цікавій роботі є сильним мотиватором, то завдання полягає в організації роботи таким чином, щоб працівники могли сприймати її як корисну або цікаву. Якщо це не вдається, то втрачається важливий компонент мотивації. Ймовірно, якщо роботу працівник не розглядає як корисну та цікаву, інші мотиваційні чинники діють не на повну силу, наприклад, ті, хто прагне досягнень, можуть поставити перед собою завдання добитися нових цілей, але не зможуть вкласти у вирішення цього завдання всі свої сили. Їхнє відчуття перемоги не буде повним.

Варто запитати працівника та дізнатися, що він вкладає в поняття „корисна робота”. Аналогічно треба дізнатися і про трактування працівником поняття „цікавий”.

Додаток К

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті в наукових фахових виданнях України, зокрема, які включені до міжнародних наукометричних баз:

1. Головко С. О. Сучасні тренди фахової підготовки майбутніх магістрів з менеджменту. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2017. № 8. С. 111–118.

2. Головко С. О. Розробка когнітивного компоненту управлінської культури менеджера. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія „Педагогіка і психологія”*. 2018. № 1. С. 253–259 (*Index Copernicus).*

3. Головко С. О. Формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту як психолого-педагогічна проблема. *Гуманізація навчально-виховного процесу: зб. наук. пр. / [За заг. ред. проф. В. І. Сипченка]*. 2018. № 4(90). С. 16–35.

4. Головко С. О. Технологічний підхід у формуванні управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту в процесі фахової підготовки. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія „Педагогіка і психологія”*. 2018. № 2. С. 317–323 *(Index Copernicus).*

5. Головко С. О. Діагностика рівня управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту в процесі фахової підготовки. *Гуманізація навчально-виховного процесу: зб. наук. пр. / [За заг. ред. проф. В. І. Сипченка]*. 2018. № 1 (87). С. 171–183.

6. Головко С. О. Аналіз ефективності впровадження технології формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту в процесі фахової підготовки. *Інноваційна педагогіка.* 2018. № 7. Том 2. С. 31–35.

Стаття в зарубіжному науковому виданні:

7. Головко С. О. Технологія формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту в процесі фахової підготовки. *East European Scientific Journal.* 2018. № 8. С. 10–15.

Статті в інших виданнях, матеріали конференцій:

8. Головко С. О. Технологічний підхід у вирішенні проблеми формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту. *Wykształcenie i nauka bez granic – 2017:* матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Пшемисль, Польща, 7 – 15 грудня 2017 року). Серія „Педагогічні науки”. Пшемисль, 2017. С. 39–43.

9. Головко С. О. Управлінська культура менеджера як педагогічний феномен. *Dny vědy – 2018:* матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Прага, Чехія, 22 – 30 березня 2018 року). Серія „Педагогічні науки”. Прага, 2018. С. 27–32.

10. Головко С. О. Критерії управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту. *Перспективи розвитку сучасної науки:* матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 6 –7 липня 2018 року). Київ: МЦНД, 2018. С. 31–33.

11. Головко С. О. Особливості управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту: аналіз реальної практики. *Інновації в освіті: здобутки та перспективи*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Умань, 11 жовтня 2018 року). Умань: ВПЦ „Візаві”, 2018. С. 16–20.

12. Головко С. О. Використання цифрових та інтерактивних технологій у підготовці майбутніх менеджерів. *Освіта і наука в умовах глобальних трансформацій:* матеріали II Всеукраїнської наукової конференції (м. Дніпро, 26 – 27 жовтня 2018 року). Дніпро: СПД „Охотнік”, 2018. Частина I., С. 104–106.

13. Головко С. О. Форми, методи та засоби формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту. *Проблеми та інновації в природничо-математичній, технологічній і професійній освіті*: збірник матеріалів VII Міжнародної науково-практичної онлайн-інтернет конференції (м. Кропивницький, 01 – 15 листопада 2018 р.). Кропивницький: РВВ ЦДПУ ім. В. Винниченка, 2018. С. 8–10.

14. Головко С. О. Управлінська культура менеджера як сучасний міждисциплінарний феномен. *Конкурентоспроможність вищої освіти України в умовах інформаційного суспільства*: збірник тез І Міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернігів, 9 листопада 2018 року). Чернігів: Чернігів. нац. технол. ун-т, 2018. С. 362–364.

15. Головко С. О. Результати експерименту щодо формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту. *Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика*: матеріали ІІ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції молодих учених і студентів (м. Київ, 27 листопада 2018 року). Київ: КУБГ, 2018. URL: https://2ndvnpickmus.blogspot.com/search?q =головко (дата звернення: 25.02.2019).

16. Головко С. О. Управлінська культура та управлінська компетентність: спільне та відмінне. *Наукова діяльність як шлях формування професійних компетентностей майбутнього фахівця*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Суми, 6 – 7 грудня 2018 року). Суми: ФОП Цьома С.П., 2018. Ч. 2. С. 18–19.

17. Головко С. О. Упровадження технології формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту в практику університетської освіти. *Роль і місце психології і педагогіки у формуванні сучасної особистості*: збірник тез міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 11 – 12 січня 2019 р.). Харків: Східноукраїнська організація „Центр педагогічних досліджень”, 2019. С. 69–71.

Апробація результатів дослідження відбулася шляхом обговорення на наукових, науково-теоретичних і науково-практичних конференціях різного рівня, зокрема *Міжнародних*: „Забезпечення якості вищої освіти: європейські й національні стандарти та індикатори” (Старобільськ, 2017), „Wykształcenie i nauka bez granic – 2017” (Пшемисль, 2017), „Dny vědy – 2018” (Прага, 2018), „Психолого-педагогічні та соціальні проблеми сучасного

суспільства” (Кременчук, 2018), „Перспективи розвитку сучасної науки” (Київ, 2018), „Проблеми та інновації в природничо-математичній, технологічній і професійній освіті” (Кропивницький, 2018), „Конкурентоспроможність вищої освіти України в умовах інформаційного суспільства” (Чернігів, 2018), „Наукова діяльність як шлях формування професійних компетентностей майбутнього фахівця” (Суми, 2018), *Всеукраїнських:* „Інновації в освіті: здобутки та перспективи” (Умань, 2018), „Освіта і наука в умовах глобальних трансформацій” (Дніпро, 2018), „Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика” (Київ, 2018), „Роль і місце психології і педагогіки у формуванні сучасної особистості” (Харків, 2019).

Міністерство освіти і науки України
Державний заклад
«ЛУГАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ТАРАСА ШЕВЧЕНКА»

пл. Гоголя, 1, м. Старобільськ, 92703
тел./факс: (06461) 2-40-61, 097-567-20-45
e-mail: mail@luguniv.edu.ua, www.luguniv.edu.ua

09.01.2019 № 1/25

ДОВІДКА
ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ
РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ
Головко Світлани Олександрівни
на тему «Формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту в процесі фахової підготовки», поданого на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук зі спеціальності 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти

Складена довідка засвідчує, що С. О. Головко на базі ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» протягом 2018 р. виконано експериментальне дослідження з перевірки ефективності педагогічної технології формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту. Учасниками експерименту були магістранти і викладачі Інституту економіки та бізнесу.

Основні результати роботи автора було впроваджено в освітній процес. Проведено низу лекцій: проблемну лекцію «Моделі культури управління», лекцію-конференцію «Стилі керівництва в менеджменті: реалії в умовах викликів сьогодення», лекції-консультації «Професійні якості керівника», «Аксіологічні питання управлінської діяльності», «Управлінська культура як провідний рушій ефективного розвитку підприємства» тощо.

Оновлено зміст навчальних дисциплін: «Технологія управління персоналом», «Технологія прийняття управлінських рішень» у контексті його доповнення теоретичними знаннями щодо тенденцій актуалізації інноваційної управлінської діяльності та інноваційного характеру розвитку економіки. Подано діяльність Центру компетентностей з основ управління, що спрямована на підвищення якості професійної підготовки магістрантів на основі компетентнісного та студентоцетрованого підходів, навчання заснованого на практичній діяльності та дослідженнях.

С. О. Головко апробувала основні результати дослідження в межах міжнародної конференції, яка проходила на базі університету: ««Забезпечення якості вищої освіти: європейські й національні стандарти та індикатори» (Старобільськ, 2017), а також при підготовці публікації в «Віснику Луганського національного університету імені Тараса Шевченка».

Результати професійної підготовки майбутніх магістрів з менеджменту слугують достатньою підставою для підтвердження високої ефективності створеної педагогічної технології формування управлінської культури. Це окреслює перспективи щодо розповсюдження результатів дослідження в інших університетах України.

Ректор **Сергій САВЧЕНКО**

Харченко Сергій
0999769480

Кооперація: взаємодопомога, демократія та мир!

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»
36014, м. Полтава, вул. Коваля 3
п/р 26008000019421 в АТ «Укрексімбанк», МФО 322313, код за ЄДРПОУ 01597997
тел. (0532) 50-91-70, факс (0532) 50-02-22, e-mail: can@puet.edu.ua

№ 20/29 від «10» січня 2019 р.
на № _____

Довідка про впровадження результатів наукової роботи Головко Світлани Олександрівни на тему «Формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту в процесі фахової підготовки», поданої на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук (13.00.04 – теорія і методика професійної освіти)

Протягом 2018 р. у Полтавському університеті економіки і торгівлі проведено педагогічний експеримент, метою якого була перевірка ефективності педагогічної технології формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту.

Основні практичні розробки автора впроваджено в діяльність університету. Так, оновлено зміст навчальних дисциплін: «Технологія управління персоналом», «Технологія прийняття управлінських рішень» у контексті його доповнення теоретичними знаннями щодо тенденцій актуалізації інноваційної управлінської діяльності та інноваційного характеру розвитку економіки. Подано діяльність Центру компетентностей з основ управління, що спрямована на підвищення якості професійної підготовки менеджерів на основі компетентнісного та студентоцетрованого підходів, навчання заснованого на практичній діяльності та дослідженнях.

Упроваджено дисципліну за вибором «Управлінська культура менеджера», що спрямована на удосконалення та розвиток загальноінтелектуального та загальнокультурного рівня магістрантів, а також вироблення практичних умінь щодо формування управлінської культури майбутніх менеджерів.

Результати професійної підготовки майбутніх магістрів з менеджменту свідчать про високу ефективність створеної педагогічної технології формування управлінської культури.

Дослідження С. О. Головко відповідає всім вимогам до організації наукового пошуку та дає позитивний результат у практичному застосуванні.

Проректор з наукової роботи **С. В. Гаркуша**

Петренко І.М.
50 91 69

УНІВЕРСИТЕТ
імені
АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ

ALFRED NOBEL
UNIVERSITY

вул. Січеславська Набережна, 18, м. Дніпро, Україна, 49000
тел.: +38 (056) 370-36-26, fax.: +38 (0562) 31-20-33
e-mail: info@duan.edu.ua, www.duan.edu.ua

18, Sicheslavs'ka Naberezhna Str., Dnipro, 49000, Ukraine
tel.: +38 (056) 370-36-26, fax.: +38 (0562) 31-20-33
e-mail: info@duan.edu.ua, www.duan.edu.ua

№ 05 від 09.01.2019

ДОВІДКА
ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ
РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ
Головко Світлани Олександрівни
на тему «Формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту в процесі фахової підготовки», поданого на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук (13.00.04 – теорія і методика професійної освіти)

Видана С.О. Головко в тому, що нею протягом 2018 р. на базі Університету імені Альфреда Нобеля проведено експериментальне дослідження з упровадження педагогічної технології формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту.

Автором дослідження оновлено зміст навчальних дисциплін: «Іноземна мова», «Інформаційні системи і технології управління організацією», «Технологія управління персоналом», «Технологія прийняття управлінських рішень» у контексті доповнення теоретичними знаннями щодо актуалізації інноваційної управлінської діяльності та інноваційного характеру розвитку економіки. Упроваджено елективну дисципліну «Управлінська культура менеджера», що спрямована на удосконалення та розвиток загальноінтелектуального та загальнокультурного рівня магістрантів, а також вироблення практичних умінь щодо формування управлінської культури майбутніх менеджерів. Подано напрямки діяльності Центру компетентностей з основ управління, що спрямована на підвищення якості професійної підготовки менеджерів на основі компетентнісного та студентоцетрованого підходів, навчання заснованого на практичній діяльності та дослідженнях. Апробовано низку форм науково-дослідної роботи магістрантів (тренінги, майстер-класи тощо), що сприяють активізації критичного мислення, формуванню основних компетентностей управлінців.

С. О. Головко апробувала основні результати дослідження в двох статтях «Віснику університету імені Альфреда Нобеля» (2018 р.).

Дослідження С. О. Головко відповідає всім вимогам до організації наукового пошуку та дає позитивний результат у практичному застосуванні.

ПРОРЕКТОР ІЗ ЗАБЕЗЕПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ **І.С. ШКУРА**

УНІВЕРСИТЕТ СЕРТИФІКОВАНО ТА АКРЕДИТОВАНО МІЖНАРОДНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ
THE UNIVERSITY HAS BEEN CERTIFIED AND ACCREDITED BY INTERNATIONAL ORGANIZATIONS
ECBE
МІЖНАРОДНИЙ INTERNATIONAL № 472119QM03
УКРАЇНА UKRAINE № NQSP-0119/11
НІМЕЧЧИНА GERMANY № 472119QM08

Міністерство освіти і науки України
Державний вищий навчальний заклад
«ДОНБАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
(ДДПУ)
вул. Г. Батюка, 19, м. Слов'янськ, Донецька область, 84116 тел./факс (06262) 3-23-54
E-mail: sgpi@slav.dn.ua, www: ddpu.edu.ua, код ЄДРПОУ 38177113

09.01.19р. № 68-19-17/1 на № _____

ДОВІДКА
ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ
РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ
Головко Світлани Олександрівни
на тему «ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНІХ МАГІСТРІВ З МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРОЦЕСІ ФАХОВОЇ ПІДГОТОВКИ»,
поданої на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук
зі спеціальності 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти

Протягом 2018 р. на базі ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет» проведено експериментальне дослідження з проблем формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту. В експерименті брали участь магістранти, а також науково-педагогічні працівники університету (викладачі, аспіранти).

Основні практичні розробки автора впроваджено в діяльність університету (оновлено зміст навчальних дисциплін: «Іноземна мова», «Інформаційні системи і технології управління організацією», «Технологія управління персоналом», «Технологія прийняття управлінських рішень» у контексті доповнення теоретичними знаннями щодо тенденцій актуалізації інноваційної управлінської діяльності та інноваційного характеру розвитку економіки; окреслено напрямки діяльності Центру компетентностей з основ управління, що спрямована на підвищення якості професійної підготовки магістрів з менеджменту на основі компетентнісного та студентоцетрованого підходів, навчання заснованого на практичній діяльності та дослідженнях; розроблено дисципліну за вибором: «Управлінська культура менеджера»; запропоновано низку форм організації освітнього процесу, зокрема, семінар-дискусію «Управлінська культура у нормуванні вимог до кандидатів на вакантну посаду», семінар-дослідження «Керівник – підлеглий: де проходить межа?», аналітичний семінар «Проблеми оптимального функціонування управлінської діяльності» тощо).

С. О. Головко апробувала основні результати дослідження на засіданнях кафедри педагогіки і методики професійної та технічної освіти, у статтях збірника наукових праць «Гуманізація навчально-виховного процесу».

Результати професійної підготовки майбутніх магістрів з менеджменту слугують достатньою підставою для підтвердження високої ефективності створеної педагогічної технології формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту. Дослідження С. О. Головко відповідає всім вимогам до організації наукового пошуку та дає позитивний результат у практичному застосуванні.

Ректор **С. О. Омельченко**

УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Державний вищий навчальний заклад
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені Вадима Гетьмана»

03680, м.Київ, проспект Перемоги, 54/1. Тел. приймальної 456-50-55, факс (044) 226-25-73

21.01.2019 № N1
На № _____

ДОВІДКА
ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ
РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ
Головко Світлани Олександрівни
на тему «ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНІХ МАГІСТРІВ З МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРОЦЕСІ ФАХОВОЇ ПІДГОТОВКИ»,
поданої на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук
(спеціальність 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти)

Довідка засвідчує, що на базі кафедри педагогіки та психології ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» впроваджено результати дисертаційного дослідження Головко С.О.

Зокрема, елементи педагогічної технології формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту в процесі фахової підготовки впроваджено у зміст дисциплін першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітньо-професійної програми «Професійна освіта (економіка)», а саме: «Навчальний менеджмент», «Управління освітою», тренінг-курс «Формування управлінської компетентності» у контексті доповнення теоретичними знаннями щодо тенденцій актуалізації інноваційної управлінської діяльності, запровадження компетентнісного та студентоцетрованого підходів, навчання, заснованого на практичній діяльності та дослідженнях.

Проректор **А.М.Колот**

033255